

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ETIKE V POSLOVANJU
MULTINACIONALNIH PODJETIJ**

Ljubljana, november 2003

TOMAŽ DOLENC

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

_____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. SPLOŠNO O POSLOVNI ETIKI.....	2
1.1. OPREDELITEV POJMOV ETIKA IN POSLOVNA ETIKA.....	2
1.1.1. Etika.....	2
1.1.2. Poslovna etika.....	2
1.1.3. Poslovna etika kot orodje v rokah vodstva.....	3
1.1.4. Poslovna etika dandanes le trend?.....	4
1.2. VIRI POSLOVNE ETIKE	5
1.2.1. Genetska dediščina	5
1.2.2. Religija	5
1.2.3. Filozofski sistem.....	6
1.2.4. Kultura	8
1.2.5. Pravni sistem	10
1.2.6. Vrednote posameznikov	10
1.3. ETIČNE DILEME V POSLOVNEM SVETU.....	11
1.3.1. Osebni sebični interesi.....	11
1.3.2. Konkurenčni pritiski na dobiček.....	11
1.3.3. Poslovni cilji nasproti osebnim vrednotam	12
1.3.4. Nasprotja med različnimi kulturami	12
1.4. ETIČNI RELATIVIZEM	13
1.5. ETIČNI PREIZKUS	14
1.6. ETIČNA VRZEL.....	15
1.7. PODROČJA POSLOVANJA, KJER SE LAHKO PORAJA NEETIČNO VEDENJE	15
1.7.1. Trženje.....	15
1.7.2. Zaposlovanje.....	18
1.7.3. Zaščita okolja in varnost proizvodov	18
1.8. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ETIČNOST	19
2. ETIKA V MEDNARODNEM POSLOVANJU	19
2.1. POMEN MULTINACIONALK V MEDNARODNEM POSLOVANJU	19
2.1.1. Multinacionalke in izkoriščanje.....	20
2.1.2. Moralne norme za multinacionalke	22

2.2. KORUPCIJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU	24
3. PRIMERI (NE)ETIČNEGA POSLOVANJA MULTINACIONALK.....	26
3.1. JOHNSON & JOHNSON: TYLENOL.....	26
3.1.1. Analiza primera Tylenol.....	28
3.2. PROJEKT NA OTOKU MOZA	29
3.2.1. Analiza primera na otoku Moza.....	30
3.3. HOECHST-ROUSEL: RU 486.....	31
3.3.1. Analiza primera RU 486.....	33
3.4. WELLCOME PLC: AZT	34
3.4.1. Analiza primera AZT	35
4. POSLOVNA ETIKA V SLOVENIJI	36
SKLEP	39
LITERATURA.....	41

UVOD

Definicijo etike lahko povzamemo na zelo preprost način. Lahko rečemo, da poslovna etika razlaga, kaj je dobro in slabo, prav in narobe, kakšno je pravično in nepravično ravnanje v poslu. Pri poslovni etiki gre za množico načel, pravil, vrednot in misli, ki se ukvarjajo z vprašanji, kakšne naj bi bile pravilne in etično sprejemljive odločitve v poslu, kakšne motivacije se skrivajo za odločitvami in kakšne so njihove posledice.

Etičnost je nujen, čeprav ne zadosten pogoj za uspeh podjetij na trgu. To pomeni, da vsa podjetja, ki ravnajo etično, ne bodo uspešna, vendar pa podjetja, ki so uspešna, praviloma tudi ravnajo etično. Po drugi strani bi lahko trdili, da so podjetja, ki ravnajo neetično, za to slej ko prej kaznovana, pa naj gre za kazen v obliki nezadovoljstva zaposlenih, kupcev, kritike medijev ali celo kazenskega pregona.

Začetki poslovne etike segajo v čas, ko je imelo ustno sklepanje poslov še obvezujoč značaj. Takrat je imelo osebno jamstvo, oziroma poštenost in čast, mesto med najvišjimi vrednotami. V začetku dvajsetega stoletja je primarna vloga dobička izrinjala etiko iz poslovne prakse. To stališče pa se v zadnjem obdobju spet obrača, in sicer v prid etike in njenih vrednot.

Multinacionalke so v zadnjem času ene najmočnejših in najbolj vplivnih institucij na svetu. Zagotavljajo največji delež svetovnega bogastva in nudijo zaposlitev milijonom ljudi. Poosebljajo veliko glavnih družbenih vrednot. Njihovi strokovnjaki predavajo na univerzah, na zasedanjih članov političnih in družbenih organizacij ter cerkvenih institucij. Včasih korporacije s svojim ravnanjem tudi negativno vplivajo na življenje ljudi. Pri takšnih dogodkih se poraja vprašanje, kako odgovorno korporacije sploh izkoriščajo svojo moč, kakšna je njihova družbena odgovornost (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 26-27).

Diplomsko delo sem razdelil na dva dela. Prvi del je teoretičen, v njem sem opredelil pojme etika, poslovna etika, korupcija. Nadaljeval sem z navajanjem virov poslovne etike, opredelil etične dileme v poslovnem svetu, opisal, kakšno naj bi bilo etično odločanje, opredelil področja poslovanja, kjer se poraja neetično vedenje in opisal korupcijo v mednarodnem poslovanju.

V drugem delu navajam konkretne primere o poslovanju multinacionalnih podjetji. Najprej na kratko opišem nekatere najbolj odmevne, in zato tudi največkrat analizirane primere neetičnega poslovanja multinacionalnih podjetji. Sledi obširnejša obravnava naslednjih primerov (ne)etičnega poslovanja: Johnson & Johnson in problem Tylenola, projekt na otoku Moza, Hoechst-Rousel in razvoj RU 486 ter Wellcome PLC in razvoj zdravila AZT.

Etika ima v poslovanju multinacionalnih podjetij izreden pomen. Menim, da etiki v poslovanju, posebej v velikih multinacionalnih podjetjih, ne posvečajo dovolj pozornosti.

Menim, da je velik razkorak med tem, kako naj bi se odločali in kako se dejansko odločajo v pomembnih situacijah, vedo kako bi bilo prav, vendar zaradi drugačnih pričakovanj določene dejavnike pogosto prezrejo.

S pomočjo konkretnih primerov poslovanja velikih multinacionalnih podjetij bom poskusil to tezo dokazati.

1. SPLOŠNO O POSLOVNI ETIKI

1.1. OPREDELITEV POJMOV ETIKA IN POSLOVNA ETIKA

1.1.1. Etika

Etika je filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega ravnanja z vidika dobrega in zla ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih. Opredeljuje kaj je za človeka vrednota in kaj ni. Pozornost posveča morali, temeljnemu merilu za vrednotenje moralnih dejanj in moralnemu ravnanju (Tavčar, 1994, str. 130-174). Pri etiki igra pomembno vlogo razum, saj je tudi etika dosežek človekovega razuma. Etika je filozofija morale. Ljudje pojem etika pogosto zamenjujejo s pojmom morala. Nekoč sta besedi res pomenili isto; etika v stari grščini in morala v stari latinščini. Danes enačenje med njima ni pravilno, saj morala označuje norme obnašanja v skladu z etiko. Morala je skupek družbenih predpisov in norm, ki so sankcionirane s posebno notranjo sankcijo – slabo vestjo. Morala torej obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.

Etika v najširšem smislu besede je filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvor morale, temeljna sodila za vrednotenje, cilje in smisel moralnih hotenj in delovanja. Sestavni del te etike je etika managementa ali poslovna etika (Tavčar, 1994, str. 136).

1.1.2. Poslovna etika

Etika poskuša v splošnem najti odgovor na vprašanje, kaj naj delamo; s podobnim vprašanjem pa se ukvarja poslovna etika, ki skuša najti odgovor na to vprašanje v poslovnem svetu in njegovem delovanju. Gre torej za nekakšno orientacijo, kaj in kako naj delujemo v okviru poslovanja. Je dragocen pripomoček, če se ga seveda zavedamo in ga upoštevamo. In ker odločitve sprejema management, je to v veliki meri etika managementa.

Glavni namen oziroma cilj poslovne etike je, da preverja, kako podjetje deluje v vsakdanjih aktivnostih, kako se kaže do svojih zaposlenih, svojih kupcev, kako snuje in podpira svoje izdelke, kako izpolnjuje pogodbe, sprejema in deli krivdo, oziroma odgovornost. Vse to so ključne determinante, po katerih se presoja, ali je poslovanje podjetja etično.

V vsakdanji praksi lahko opazimo, da dogodki, ki pritegnejo največ pozornosti množic, niso nujno etično vprašljivi za poslovanje. V takih primerih se ljudje pogosto strinjajo glede tega, kaj je prav in kaj ni. Taki dogodki pokažejo prikriti probleme, ki so žal resnični, toda pojavijo se težave: kako vcepiti splošno sprejete moralne standarde in kako ravnati s problematičnimi osebami, ki na žalost, tako kot drugje, obstajajo tudi v poslih.

Resnično trnovo pot poslovne etike predstavljajo različni pogledi na pravilnost ali nepravilnost nekega dejanja. Do razlike v pogledih lahko pride zaradi nepoznavanja problema ali zaradi njegove pomanjkljive analize. Malo je namreč poslovnih ljudi, ki bi imeli čas, da bi v miru in

globoko premislili o pomenu podkupnin ali težavah, ki jih s seboj nosi razkritje. Pogosto pride do resnih etičnih dilem prav zato, ker so poslovneži soočeni z očitno nezdržljivimi cilji. Tak primer je npr., da podjetje pritiska na delavce, naj izboljšajo kvaliteto proizvoda, hkrati pa so finančno in statusno nagrajevani, če znižujejo stroške tudi na ta način, da znižujejo kvaliteto in kupcem to prikrivajo ali celo lažejo. Dilema se prav tako pojavi, če morajo zagovarjati nekaj, v kar ne verjamejo. Take dileme so pogoste, kar se ustrezno izraža v tipičnih problemih, ki jih ima podjetje; padec produktivnosti je povsem običajna posledica.

Steiner in Steeiner (1994, str. 322-325) ločita dve teoriji poslovne etike:

-Teorija amoralnosti; poslovanje naj temelji na ekonomskem samointeresu. Svoj izvor ima v 19. stoletju s pojavom darvinizma in načela laissez-faire. Poslovna etika je ločena od osebne. Ta teorija je doživela podporo tudi v klasični ekonomiji. V ospredju je posameznikov interes, težnja po dobičku, ki bo pripeljala do izboljšanja položaja za vse. Moralno obnašanje bo posledica delovanja trga.

-Teorija moralne enotnosti; zagovarja, da je možno združiti visoko stopnjo osebne etike z zahtevami posla. Poslovne akcije se lahko presojujejo s splošnimi etičnimi standardi. Trg, oziroma težnja po uspehu na trgu, ne more biti opravičilo za neetično ravnanje. Ljudje delujejo znotraj organizacije kot posamezniki.

Neetično ravnanje je upravičeno v dveh primerih:

- kadar se pojavi zaradi nevednosti posameznikov, ki ne poznajo problema ali njegovih posledic (na primer: tehnični direktor skrbi za izdelavo izdelka, ki so ga nadrejeni ukradli konkurenčnemu podjetju, sam tega ne ve);

- kadar se neetično ravnanje pojavi zaradi nesposobnosti ali nezmožnosti akterjev, da bi ga preprečili; kadar bi povsem etično ravnanje povzročilo nesorazmerno visoke stroške, ki bi ogrozili samo podjetje; če ni možno vplivati na posledice neke odločitve; ko ne obstaja nobena druga alternativa ali ko pritiski od zunaj povzročijo neetično ravnanje.

1.1.3. Poslovna etika kot orodje v rokah vodstva

Etika in problemi v povezavi z njo so v Sloveniji splošno razširjeni in neizbežni, zato ne moremo trditi, da je etično poslovanje samo eden od možnih načinov poslovanja. Ne gre za to, ali se spopadati z etičnimi problemi, ampak le kako. Podjetje lahko posluje na podlagi instinktov, notranjih nagibov in neraziskanih predvidevanj. Njegovo poslovanje lahko diktirajo lobiji in prevladujoča mnenja. Lahko pa podjetje resnično razume, kaj poslovna etika zajema in se ravna po tem (Tavčar, 1997, str. 28).

Ker poslovna etika pomaga podjetju, da se čimbolj pravilno odloči na podlagi zbranih informacij, je nekoliko podobna podjetniškemu računovodstvu. Seveda lahko podjetje preživi brez podjetniškega računovodstva. Mala podjetja pogosto zanemarijo to področje in se ne menijo za to, kje se jim povečujejo stroški ali katere njihove aktivnosti so dobičkonosne. Seveda to, da je mogoče poslovati slepo, ne pomeni, da je to tudi pametno. Podjetje, ki to področje zanemarija, je resno prikrajšano. Manjka mu osnovno orodje, ki usmerja poslovanje, kot zemljevid pri navigaciji. Delovanje brez pomoči je sicer lahko bolj zanimivo, ni pa nujno, da je prav tako učinkovito.

Pravilno poznavanje in razumevanje poslovne etike osvetljuje poslovni cilj. Podobno kot podjetniško računovodstvo tudi poslovna etika daje večjo težo in pozornost stvarim, ki so pomembne v aktivnostih podjetja in zato lahko izboljšajo poslovanje podjetja. To je možno prav zato, ker principi poslovne etike izkristalizirajo cilje poslovanja in pogoje doseganja teh ciljev. In morda prav tako pomembno: poslovna etika pomaga ugotoviti, kateri cilji poslovanja podjetja niso pravi. Če pravilno razumemo poslovno etiko, potem lahko ugotovimo, da to ni nikakršna ekstravagantna, protipodjetniško naravnana opcija poslovanja, pač pa opcija družbeno sprejemljivega, poštenega poslovanja, nujnega za sodobno družbo.

1.1.4. Poslovna etika dandanes le trend?

Čeprav je poslovna etika univerzalna v svojem cilju in sredstvih, obstajajo politični, socialni in demografski razlogi, zakaj bi se morala podjetja v današnjem času še posebno etično obnašati. Na poslovanje podjetja namreč ne vplivajo le ekonomski dejavniki, temveč tudi socialne, politične in tehnološke spremembe. Zanimariti ne smemo niti muhastega odnosa in pričakovanj delničarjev. Celó v primeru, ko je cilj podjetja en sam in je jasno zastavljen, mora podjetje upoštevati vse dejavnike, ki bi lahko vplivali na dosego zastavljenega cilja.

Najpomembnejši trendi zadnjih desetih let so svojo pozornost usmerili na poslovno etiko in pokazali, da jo poslovanje, ne glede na to da gre za lastno tveganje, ignorira. Potrošništvo, socialna odgovornost, demografske spremembe, privatizacija, raziskovalno novinarstvo, globalni trgi, recesija, okoljevarstvo, teorije poslovanja in drugi pristopi, vse to je začelo dvigati zavest javnosti glede poslovanja in potrebo po spoštovanju in upoštevanju poslovne etike.

Poslovna etika je postala moderna kot nekakšna reakcija na kulturo yuppies v 80-ih letih in kot odsev kulture skrbeti, deliti v 90-ih. Vendar poslovna etika ni muha enodnevnica. Poslovna etika se bolj nagiba k temu, da kot moda ohranja podjetje v formi. Morda je trenutno trendovska in moderna in morda so nekatere sodobne metode za doseganje in ohranjanje poslovne etike čudne in samouničujoče, toda cilj poslovne etike, ki leži za vsem tem, je v svojem bistvu zdrav, dober in starodaven. Čeprav se v imenu poslovne etike večkrat priporoča marsikaj absurdnega in kontraproduktivnega, ostaja osnova za zdravo poslovanje. Kljub vsemu se njena pomembnost s spreminjanjem okoliščin povečuje.

Vladni ukrepi so dali večjo težo postavkam poslovne etike. Privatizacijski programi so namreč od podjetij, ki so bila prej v lasti države, zahtevali, da se začnejo bolj poslovno obnašati. Kot odgovor na take zahteve je prišlo do množičnega odpuščanja in do skokovitega povečanja nagrad odgovornih. Ob tem so se seveda pojavila vprašanja, ali so taka dejanja etična in kaj je resnični cilj teh podjetij: služiti splošni blaginji ali interesom njihovih delničarjev (Tavčar, 97, str. 46).

S tem, ko so se vlade skušale osvoboditi nekdanjih tradicionalnih sektorjev, nad katerimi so desetletja bedele in jim dominirale, so se pojavila splošnejša vprašanja, kot je bilo to, katero podjetje naj zapolni manjkajočo vrzel. Tudi upanja, da bodo podjetja podpirala umetnost ali sponzorirala izume ali nadaljnje izobraževanje, se niso pojavila danes. Vendar se dandanes ta upanja pogosteje izražajo kot pričakovanja in celo zahteve. Kar se je nekoč označevalo kot prostovoljni prispevki, se danes označuje kot socialna odgovornost.

1.2. VIRI POSLOVNE ETIKE

Kaj je in kaj ni moralno, je v veliki meri določeno s petimi viri poslovne etike: genetsko dediščino, religijo, filozofijo, kulturo in pravnim sistemom (Steiner, Steiner, 1994, str. 186-196).

Opredeliti osnovne vire poslovne etike je potrebno, saj le-ti omogočajo oblikovanje moralnih vrednot posameznikov in skupin. Ti viri seveda različno vplivajo na posameznike in različno na vsakega posameznika v času. Skupno pa jim je to, da poudarjajo vzajemnost in medsebojno pomoč. Torej je bistvo povezovanje posameznikov v družbi v sodelujočo celoto. Tak je tudi glavni namen moralnih vrednot, ki vodijo posameznika v posel: biti prijazen do drugih in učinkovit za družbo.

1.2.1. Genetska dediščina

Vsak izmed nas ima globoko v svojem sistemu vrednot vtisnjen zbir genetske dediščine, ki se je oblikoval v evolucijskem procesu. Proces evolucije je pospešil naravno izbiro in spodbudil razvoj lastnosti, kot so: sodelovanje, vdanost, nesebičnost ter celo sposobnost samožrtvovanja za skupno dobro. Take lastnosti so v človeški družbi oblikovale razvoj etičnih načel in vrednot.

Pri ljudeh so se razvile lastnosti: lojalnost do družbe, radodarnost do sodelavcev, poslovanje v skladu s pogodbo, ureditev koalicij, ki so verjetno vnaprej oziroma genetsko določene. Vsekakor pa imajo posamezniki, ki se tako vedejo, določene prednosti pred tekmeci v evolucijskem boju. Če to prenesemo v poslovni svet, pomeni, da so dejanja poslovnežev glede na moralne izzive zasnovana in omejena z genetsko predhodnostjo posameznika. Ali - kot pravi Edward O. Wilson: "Geni držijo kulturo na vrvi" (Steiner, Steiner, 1994, str. 187).

Zanimivi so rezultati raziskave, ki pravijo, da temnopolti managerji dajejo prednost in bolj vrednotijo etične kodekse posameznega podjetja, kot pa pravni sistem. Pri svetlopoltih managerjih je ravno obratno in dajejo večji pomen pravnemu sistemu. Verjetno je vse skupaj zgodovinsko pogojeno, saj je bila večina zakonov pisanih v dobro belcem. Črnci tako nimajo zaupanja v zakone, saj še vedno čutijo večstoletne posledice (Richel, 2000, str. 14).

1.2.2. Religija

Eden najstarejših virov etike je gotovo religija. Na svetu obstaja več kot 100 000 različnih religij. Čeprav se med seboj razlikujejo v naukih, jih večina uči, da je etika izraz božje volje, ki razodeva verniku, kaj je prav in kaj ni, tako v poslovanju kot tudi na drugih področjih. Velike svetovne religije: budizem, krščanstvo, judizem, konfucionizem, hinduizem idr., se ujemajo v osnovnih etičnih načelih. Tako je, na primer, v vseh verstvih zapisano t.i. zlato pravilo, ki pravi, naj drugemu ne storimo tega, česar ne bi želeli, da bi drugi storili nam. Religije govorijo o pomanjkanju dobro urejenega družbenega sistema in poudarjajo družbeno odgovornost, ki lahko pripelje do splošnega blagostanja. In če je deset zapovedi zlato pravilo

in podobno, vodilo številnim vernikom, so lahko v pomoč tudi poslovnežem pri njihovih odločitvah.

Donald V. Seibert, nekdanji direktor J.C. Penney Company, Inc., priporoča izvršilnim delavcem dnevno branje biblije in pravi, da sta posebno dve knjigi primerni za poslovanje, in sicer knjiga pregovorov, ki je prežeta z napotki za pravilen pristop k poslovnim odločitvam, kot na primer: "Hudobnež si pridobi goljufiv dobiček; kdor seje pravičnost, dobi resnično plačilo", ter Jezusovi nauki in prilike v Matejevem evangeliju, ki vsebujejo dovolj praktičnih modrosti, da so osnova skoraj vsem delovnim izkušnjam.

Nekateri menijo, da je biblija inspirativni vir, ki lahko poveča etično občutljivost in nas uči pomembnih nalog, čeprav ima malo etičnih predpisov, če jih sploh ima, ki bi bili neposredno uporabni za moderno podjetno življenje. Raziskave so tudi pokazale, da se kar 86% nadrejenih v Ameriki strinja, da krščanske navade, kot so molitev, branje Svetega pisma, meditacija in obiskovanje verskih obredov, izostrujejo njihovo mnenje, moralno domišljijo in čut dolžnosti do drugih (Steiner, Steiner, 1994, str. 188).

Kljub temu ni pravih zagotovil, da je verska etika nesporna. Mnogi dvomijo o obstoju božje volje in se sprašujejo o uporabnosti duhovnih smernic pri poslovnem ravnanju. Zdi se jim, da je biblija bolj malo uporabna oziroma primerna za to, da bi reševala moralne probleme v svetu. Biblične smernice so namreč rezultat preprostih kmečkih družb, kjer prevladujejo preprosta razmerja. Zato bi krščanska etika, ki je razvita za njihovo uravnavanje, le s težavo oskrbela popolna pravila za dejavnosti, kakršna je na primer mednarodna trgovina, kjer so ljudje preštevilni in preveč oddaljeni, da bi imeli pomen kot posamezniki.

Čeprav so verski nauki mnogim močno vodilo in opora, številni zanikajo njihovo vrednost. Nedvomno pa predstavljajo skupek najtrajnejših vrednot zahodne civilizacije

1.2.3. Filozofski sistem

Razmišljanja o etičnih vprašanjih so bila navzoča že pred 2000 leti. Tako so že stari Grki od Homerja naprej razmišljali o najvišjih življenjskih vrednotah, o krepostnem in srečnem življenju in o njegovem nasprotju, o razmerju med srečo posameznika in njegovimi obveznostmi do sočloveka in do skupnosti, o kriterijih, po katerih se je treba ravnati pri življenjskih odločitvah. Takšnih razmišljanj so polne najlepše pesniške mojstrovine, kot sta na primer Homerjeva Iliada in Odiseja. Seveda pri tem ne gre za teoretična in sistematična razpravljanja, temveč za praktične nasvete in navodila, kako ravnati v različnih življenjskih okoliščinah. Torej o etiki še ne moremo govoriti kot o znanosti, ampak le kot o praktični filozofiji ali življenjskih modrostih. Etika kot samostojna znanstvena oziroma filozofska disciplina pa se je izoblikovala šele z Aristotelom. Seveda je etično sporočilo homerskih pesnitev na Aristotela naredilo močan vtis, saj Homerjeva veličina in silovita odmevnost njegovih pesnitev temelji v veliki meri ravno na etičnih dilemah, s katerimi se srečujejo njegovi junaki.

Etičnih vprašanj in dilem so se v večji ali manjši meri lotevali tudi skoraj vsi grški pesniki po Homerju. Tako je Heziod v svoji pesnitvi "Dela in dnevi" opisal napotke in navodila za umno

kmetovanje, prepletena z moralnimi nauki in nasveti. Glavna misel Heziodove pesnitve je etično izboljšanje in izgradnja novega človeka, zakaj npravstvena preobrazba in prevzgoja posameznika je osnovni pogoj tudi vsega družbenega napredka. To pa je misel, ki se vleče kot zlata nit skozi miselnost vseh velikih grških moralistov in dobi nazadnje najbolj določeno obliko pri Aristotelu v njegovi Nikomahovi etiki: "Če bi vsi tekmovali med sabo v plemenitosti, če bi si vsi prizadevali delati kar najlepša dejanja, bi bilo doseženo vse, kar je potrebno za skupno blaginjo, pa tudi vsak posameznik bi bil deležen najvišje vrednote, če je v resnici krepost najvišja vrednota" (Steiner, Steiner, 1994, str. 207).

Etična vprašanja niso zanimala in vznemirjala samo pesnikov, ampak tudi filozofe, ki so bili sicer usmerjeni v proučevanje vesolja in naravnih pojavov in v odkrivanje fizikalnih zakonitosti. Nato pa je Sokrat filozofski interes preusmeril od raziskovanja fizikalnih pojavov k razreševanju moralnih vprašanj in dilem. Sokrat je trdil, da sta krepost in etično obnašanje povezani z izkušnostjo, in je mislil, da bo notranjost posameznika naravno vodila k pravilnemu vedenju. Razvil je tudi idejo, da je morala močnejša od prava. Njegovo delo je nadaljeval njegov učenec Platon in kasneje Aristotel.

Etična zapuščina Grkov je v poslovanju ostala kot prepričanje, da so vrline, kot so: govorjenje resnice, dobrotelost, pokorščina zakonom, pravica, pogum, prijateljstvo in pravilna uporaba moči, zelo pomembne. Neetični poslovnež lahko trguje oziroma posluje za dobiček, in s tem žrtvuje svojo moralno podobo za poslovni uspeh. Vendar že na temelju grških naukov lahko ugotovimo, da to ne prinaša dolgoročnega uspeha.

Moralna filozofija je po višku krščanstva prevladovala pod vplivom katoliških teologov, sv. Avguščina (354-430) in sv. Tomaža Akvinskega (1226-1274). Oba sta povzdigovala potrebo po pravem odnosu med človekom in Bogom in sta zagovarjala pomembnost religije v filozofiji. Lahko rečemo, da se je že tu pojavila potreba po moralnem odnosu.

Z razsvetljenstvom je prišlo do pojemanja verskega prevladovanja v etičnem razmišljanju. Spinoza (1634-1677) je na primer nasprotoval obstoju etičnih načel, ki naj bi bila posledica božje volje. Tudi Kant (1724-1804) je poskušal najti razumna, splošna in stvarna etična pravila.

Naslednji mejnik filozofskega sistema je začrtal Bentham (1748-1832), ki je razvil utilitarni sistem oziroma teorijo koristnosti kot vodilo v etiki, kar je kasneje izpopolnil Mill (1808-1873). Locke (1632-1704) in drugi filozofi razvojnega obdobja so poudarjali človekove pravice, vključno s pravicami samostojnosti, sreče in svobode. Še danes naj bi jih upoštevali tako državni kot tudi poslovni voditelji.

Tudi realistična šola etike se je razvijala v smeri idealističnih mislecev, kot so Spinoza, Kant in utilitaristi. Realisti so verjeli, da v naravi vlada dobro in zlo in da so s tem zaznamovani tudi človeški odnosi. Spencer (1820-1903) meni, da etika temelji na razvojnem procesu, kjer dobro preživi in slabo propade. Nietzsche (1844-1900) pa se ni strinjal z ideali svojih predhodnikov. Prepričan je bil, da obstajajo moralna načela, ki jih oblikujejo vodilni na podlagi svojih prepričanj, ne da bi upoštevali splošno dobro drugih ljudi. Le-ti so po njegovem mnenju preveč plašni, da bi se upirali nadrejenim.

Na prehodu stoletja se je z Mooreom oblikovala nova šola etike, t.i. čustvena šola. Njeni predstavniki so menili, da etične misli niso nič drugega kot izražanje osebnih prednosti in da ni mogoče dokazati, kaj je prav in kaj narobe. Čeprav so se pojavljala očitna nasprotovanja religiji in njenim načelom, pa potekajo filozofske razprave o etiki tudi v našem stoletju. Poslovneži še naprej iščejo smernice za svoje obnašanje v veri, filozofi pa si prizadevajo oblikovati taka etična načela, ki bi bila primerna času.

Ob vseh teh, tudi več kot 2000 let starih razpravljanih o etičnih vprašanih težko govorimo o nekih trdnih stališčih oziroma načelih, ki bi prevladala nad vsemi in bi služila kot vodilo pri etičnem obnašanju v poslovnem svetu.

1.2.4. Kultura

Kulturo lahko opredelimo kot sklop tradicionalnih vrednot, pravil ali standardov, ki se prenašajo iz generacije v generacijo in oblikujejo primerno vedenje. Ta pravila in standardi igrajo pomembno vlogo pri določanju vrednot, ker si posamezniki pridobijo zaupanje, ko s svojim vedenjem oblikujejo kulturo skupine. Sama civilizacija je skupek kulturnih izkušenj, ki so se oblikovale v treh razvidnih stopnjah moralne kodifikacije, in se ujemajo s spremembami ekonomskih in družbenih ureditev, kakršne je človeška zgodovina doživljala skozi čas (Steiner, Steiner, 1994, str. 191).

Prvo obdobje je bilo v znamenju lova in nabiranja. Naši predniki so morali biti pripravljene na boj ne le s sovražniki, ampak tudi z naravnimi silami, ki so se jim zdele sovražne. V krutih življenjskih okoliščinah je zmagoval močnejši, to je bojevitejši in pohlepnejši. Glede na današnja merila je etika v zgodnji civilizaciji temeljila na goljufanju in nepoštenosti, trgovske posle pa so pogosto uresničevali z grobstvijo in nasiljem.

Pred približno 100 000 leti je bilo agrarno obdobje. V tem času je industrija postajala pomembnejša od krutosti, varčnost koristnejša od nasilja in mir vrednejši od vojne, ki je uničevala letine in živino. Velike etične filozofije, ki danes vodijo poslovneže, so nastale z agrarno revolucijo. Prav tako cerkvena etika, ki uči, da dobro obnašanje prinaša nagrado - zveličanje in nesmrtnost.

Pred dvema stoletjema je družba stopila v industrijsko obdobje in etični sistem se je začel še enkrat znova razvijati, saj se je podoba okolja spremenila fizično, kulturno, institucionalno in intelektualno. Velike tovarne in podjetja, rast prebivalstva, ekonomske doktrine in vse nove tehnologije so napadle etične standarde agrarnega obdobja. Industrializem ni oblikoval natančnega etičnega sistema, ampak je ustvaril napetost v starem sistemu, ki je temeljil na vrednotah agrarne družbe. Do te napetosti je prišlo s spremembo vrednot o tem, kaj je prav in kaj ne. V tem obdobju sta materializem in potrošnja prevladovala nad starimi vrtilinami, kot sta zmernost in varčnost.

Poslovneži so se srečali z mnogimi zapletenimi etičnimi problemi ravno zaradi spremembe kulturnih izkušenj. Vse bolj je postajala pomembna družbena odgovornost. V dobi informatike pa ima vse večji pomen tudi pravica do zasebnosti. V tem stoletju so bili z

raziskavami zbrani tudi podatki o škodi, ki jo je okolju povzročila industrializacija. To dejstvo zahteva oblikovanje novih etičnih smernic, ki bodo poskrbele za varstvo narave. Tudi v poslovanju se vse odločneje poudarja pomen etičnega ravnanja oziroma obnašanja.

Ali bo nekoč, oziroma ali že obstaja, enotna kultura poslovanja? Ljudje po Evropi in drugod po svetu se sprašujejo, zakaj ameriška kultura prevladuje nad drugimi. Ne smemo zamenjati splošne kulture in kulture, ki se uporablja v poslovnih krogih. Velja pa, da angleški jezik in ameriške poslovne šole določajo nekakšne kulturološke okvirje poslovanja (Johansson, 2000, str. 69).

Kakšne vrste kulture obstajajo? Poudariti velja, da kultura in država nista nujno brezpogojno povezani. Države z velikim številom prebivalstva, kot so Indija, Kitajska, Rusija in ZDA so multikulturalne, kar pomeni, da znotraj meja ene države obstaja mnogo različnih kultur. Enako velja za nekatere manjše države, kot so Belgija, Južno afriška republika, bivša Jugoslavija. Po drugi strani imamo države, kjer se kulturološke in državne meje ujemajo. Primer so predvsem nekatere skandinavske države (Danska, Norveška, Švedska) in države Latinske Amerike (Venezuela, Kolumbija, Brazilija).

V praksi je opazna interakcija med kulturo in trženjem. Eno izmed trdnih pravil je, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. To se kljub temu pogosto dogaja, saj smo vsi na nek način ujetniki lastnih kultur. V ekstremni obliki se to kaže kot nesimpatičen kulturni etnocentrizem. Nasprotje temu je kulturološki šok, ki ga doživljajo posamezniki, ko vstopajo v druga kulturološka okolja. Vendar to opozarja na velik pomen poznavanja lastne samopodobe, saj je to prvi korak, ki nam bo kasneje olajšal komuniciranje z osebami iz drugih kultur.

Mnogi raziskovalci menijo, da se morajo zmerno prilagajati podjetniki in tržniki, ki vstopajo na tuje trge. Zmerno prilagajanje pa ne pomeni, da se v celoti odrekamo vrednotam svoje kulture. Ob takem obnašanju nas stranke iz drugih kultur praviloma bolj cenijo. Ta ugotovitev velja zlasti za predstavnike tistih kultur, ki tudi sami pazijo in želijo ohraniti samospoštovanje, kar velja za številne azijske kulture. To pa je že drugi korak. Ob zmernem prilagajanju se skušamo seznaniti s kulturološkimi profili, oblikujemo kulturološke zemljevide. Prizadevamo si tudi za utrjevanje empatije, kar poenostavljeno prevajamo kot sposobnost vživeti se v položaj nasprotne stranke. Prav tako je popolnoma nekoristno in za mednarodno trženje celo škodljivo vrednostno ocenjevanje posameznih kultur. Kulture niso boljše ali slabše, marveč le drugačne (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 260).

Kultura vpliva na vse sestavine trženjskega spleta. Nov argument je, da standardiziran trženjski splet pogosto ne bo privlačen za vse trge. Vedeti moramo, da vsaka sestavina kulture vpliva na vsako izmed spremenljivk trženjskega spleta. Tako nastaja veliko število različic, kar si spreten tržnik prizadeva izrabit. Kultura pa ne vpliva le na trženje, marveč gre vpliv, sicer počasneje, tudi v obratno smer.

Izmed vseh podjetniških nalog je trženje kulturološko najbolj izpostavljeno, saj se tržniki nenehno povezujejo s porabniki in odjemalci. S tem pa nikakor ne sprejemamo delitvene teze

nekaterih, po kateri ostaja obnašanje oseb v proizvodnji racionalno, medtem ko je v porabi neracionalno.

1.2.5. Pravni sistem

Pravo je uzakonitev navad, idej, ver, etičnih standardov, ki jih družba želi ohraniti in uveljaviti. Družbeni pogled na to, kaj je prav in kaj ni, se spreminja in razjasnjuje. Pojavljajo se novi zakoni in stari se opuščajo. Zakoni ne določajo etičnih standardov, lahko pa omogočajo višje etične standarde. Vsekakor so prvo vodilo za etične vidike odločanja. Poslovnežem sicer pomagajo pri etičnem odločanju in moralnem delovanju, a vedno ne zadoščajo, saj ne morejo pokrivati celotnega področja vedenja.

Če bi zakon obravnavali kot družbeno moralni standard, bi se izoblikovala taka miselnost (Štimac, 1992, str. 8):

- kar je zakonito, je tudi moralno,
- kar ni z zakonom prepovedano, je etično,
- kar v najmanjši meri dosega zakon, je pravilno.

Nekateri postopki so lahko tako povsem zakoniti, a so glede na prevladujoča družbena merila neetični. Zato so poslovneži večkrat v zadregi, ko morajo sprejemati odločitve, ki so zakonite, pa vendar neetične, ali pa so etične in nezakonite.

Tako težavno izbiro lahko prikažem s primerom: zakon npr. dovoljuje podjetju, ki je zašlo v težave, odpustiti dobrega, zanesljivega delavca, ne glede na to, da je vso delovno dobo preživel v njem in mu do upokojitve manjka le malo let. To je torej po zakonu utemeljeno, a etično zelo vprašljivo.

Poleg genetske dediščine, religije, filozofskega sistema, kulture in pravnega sistema obstajajo tudi drugi vplivi na etiko. Na etičnost, tako v družbi kot v poslovnem svetu, prav gotovo vpliva vsak posameznik s svojim psihološkim sistemom. Nekateri poslovneži so neetični, drugi pa pretirano pošteni. Etične vrednote se odražajo skozi posameznikovo osebnost. Razčlenjevanje osebnega razvoja lahko delno pojasni, zakaj se etična ravnanja razlikujejo.

1.2.6. Vrednote posameznikov

Na etično ravnanje vpliva poleg zunanjih dejavnikov tudi osebnost. Tako so zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov nekateri poslovneži neetični, drugi pa pošteni.

Vsaka odrasla oseba naj bi imela izoblikovano lestvico vrednot, po kateri bi uravnavala svoje vedenje. Človekova genetska zgradba, daje samo splošno orientacijo, ki se razvija v določene anatomske strukture, filozofske mehanizme in vzorce obnašanja. To pomeni, da so individualne vrednote primarno družbeno pogojene. Nekatero drugo lastnost, kot je npr. inteligenca, pa lahko pripomorejo, da posameznik bolj ali manj kritično sprejema dane družbene vrednote (Štimac, 1992, str. 4). Torej so vrednote posameznika pogojene z družbenimi vrednotami, t.i. vrednotami, ki se nanašajo na določeno družbo v določenem času

in prostoru. Ta raven vrednot je usmerjena na vrednote določene države ter njeno ekonomsko in politično ureditev.

Individualne vrednote se oblikujejo v procesu učenja in razvoja družbe. Posameznik sprejema tisto, kar je družbeno sprejemljivo, za kar družba misli, da je sprejemljivo, ali pa nesprejemljivo obnašanje. Kako učinkovit je ta proces, je odvisno od spremljajočega sistema nagrad in kazni. Obče veljavno spoznanje je, da z nagrajevanjem učinkoviteje vzpostavljamo neko obnašanje, s kaznovanjem pa ga preprečujemo.

1.3. ETIČNE DILEME V POSLOVNEM SVETU

V podjetjih se vse pogosteje pojavljajo etične dileme in problemi. Vse več poslovnežev se ukvarja z vprašanjem, kako bi jih razrešili, pa tudi preprečili. Najprej je treba ugotoviti, zakaj nastajajo. Razlogov ni lahko opredeliti, zato si pomagajmo z ugotovitvami avtorjev knjige *Business and Society*. Frederick, Post in Davis (1992, str. 64) navajajo štiri temeljne razloge: osebni sebični interesi, konkurenčni pritiski na dobiček, poslovni cilji nasproti osebnim vrednotam, nasprotja med različnimi kulturami. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni.

1.3.1. Osebni sebični interesi

Osebna korist ali celo pohlepnost večkrat povzroči etične probleme. Podjetja včasih zaposlijo ljudi, ki nimajo primernih osebnih vrednot. Svojo blaginjo postavljajo na prvo mesto, ne glede na to, ali s tem povzročajo škodo ostalim zaposlenim, podjetju ali celo družbi, ali ne. Ob zaposlovanju se je težko izogniti etično vprašljivim prošnjam, saj je etične vrednote težko slutiti in jih meriti. Zaposlujejo se tudi razni goljufi, jemalci podkupnin in drugi neetični ljudje. Poslovneže ali delavce, ki postavljajo svoje interese pred druge, imenujemo etične egoiste. Zanje je značilno samopovelečevanje, sebičnost in grabežljivost. Pogosto prezirajo etična načela ali menijo, da veljajo le za druge. Nesebičnost kot žrtvovanje za druge je v očeh etičnih egoistov znamenje sentimentalnosti ali celo nerazumnosti. Geslo egoistov je: "Skrb za ohranitev prvega mesta."

Zlasti tista podjetja, ki imajo pomanjkljiv sistem zaposlovanja, se jim ne morejo popolnoma izogniti. Hkrati pa morajo paziti na to, da ne kršijo človekovih pravic, ko iščejo možne neetične delavce. Zato danes mnoga podjetja pri zaposlovanju novih delavcev najamejo specializirana podjetja za kadrovske svetovanje, ki imajo izdelan sistem preverjanja usposobljenosti in etičnosti kandidatov.

1.3.2. Konkurenčni pritiski na dobiček

Drugi razlog za neetično vedenje v podjetjih so konkurenčni pritiski na dobiček. Ko se namreč podjetja otepaajo vztrajnih konkurentov, večkrat uporabljajo tudi neetične dejavnosti, da bi zavarovala svoj dobiček. To velja predvsem za tista podjetja, katerih poslovni izkaz je tako ali tako nižji od standardnega. Raziskave kažejo, da podjetja s slabimi poslovnimi rezultati in nizkimi dobički pogosteje ravnajo nezakonito kot tista, z visokimi dobički.

Negotovo finančno stanje je le eden izmed razlogov za nezakonito in neetično obnašanje v poslovnem svetu. A tudi dobičkonosna podjetja lahko delujejo v nasprotju z etičnimi načeli. Večkrat je edini razlog za vodenje podjetja dobiček, ne glede na finančno stanje, ta pa v podjetju oblikuje ozračje za neetična dejanja.

Podjetja se večkrat dogovarjajo o cenah, ko tekmujejo na omejenem trgu. Dogovarjanje o cenah pa je neetično obnašanje do strank, saj le-te plačujejo višje cene, kakor če bi jih oblikovala prosta konkurenca. Podjetja pa se dogovarjajo o cenah zato, da bi preprečila prosto konkurenco in zavarovala svoj dobiček.

Prosta konkurenca je eden od temeljev tržnega gospodarstva. Ena temeljnih nalog države je, da jo ščiti in spodbuja. Zato so uradi za varstvo konkurence del gospodarske infrastrukture v vseh razvitih državah.

1.3.3. Poslovni cilji in osebne vrednote

Etična nasprotja se pojavljajo v poslovnem svetu tudi tedaj, ko ima podjetje cilje ali uporablja metode, ki so v nasprotju s prepričanjem nekaterih zaposlenih. V nekaterih primerih posameznik javno izrazi, kaj se mu zdi narobe s podjetjem. Podjetje skuša spodbuditi, da bi popravilo svoje dejanje. Drugo zatočišče za zaposlene so v takih primerih pravni procesi. Posamezniki nočejo povzročiti težav, ampak želijo le izboljšati razmere v podjetju. Etična dilema nastane, ker cilji in metode podjetja zahtevajo, da zaposleni upoštevajo ukaze, le-ti pa menijo, da podjetje s svojimi dejanji škoduje njim, ostalim zaposlenim, strankam, podjetju in družbi. In zaposleni, ki so jim zahteve podjetja mar, so prisiljeni delovati neetično. Njihova osebna notranja etična usmerjenost je torej v razkoraku s cilji in metodami njihovega podjetja.

1.3.4. Nasprotja med različnimi kulturami

Nekateri etični problemi se dogajajo, ko podjetje posluje v družbah, kjer se etični standardi razlikujejo od njihovih domačih. S takimi etičnimi dilemami se srečujejo izdelovalci politik, načrtovalci strategij, mednarodne organizacije, vključno z narodi, kjer so središča multinacionalk. Dežele in regije po svetu se razlikujejo po temeljnih dejavnikih, ki oblikujejo etične vrednote v kulturnem okolju. Ti dejavniki se prepletajo in delujejo sočasno, zato jih je težko jasno ločiti med seboj. Nekaj teh dejavnikov lahko kljub temu opišemo (Steiner, Steiner, 1994, str. 196-199).

Eden izmed pomembnih vplivov so zgodovinske izkušnje. Le-te so izoblikovale različne lastnosti posameznih narodov. Vsaka lastnost ima svoje dobre in slabe lastnosti. Vsekakor so se Nemci s svojim močno razvitim čutom za organizacijo, red in disciplino, izkazali v zgodovini za državotvorni narod, bolj kot Francozi ali morda celo bolj kot Angleži, ki niso zavzeli vsega sveta kot državniki, temveč kot odlični trgovci, pomorščaki in mešetarji. Tudi Slovenci smo nekaj smisla za red in organizacijo povzeli po Nemcih, saj smo bili v vsej svoji zgodovini v njihovem kulturno političnem območju, in so bili tako rekoč naši učitelji in oblikovalci našega značaja. Ravno po teh lastnostih pa se tudi razlikujemo od drugih južnih narodov.

Drugi dejavnik je stopnja v ekonomskem razvoju dežele. V državah, kjer institucije ne podpirajo tržne ekonomije, kar je običajna pot v razviti ekonomiji, lahko manjka osnovno zaupanje. V takih državah ni zagotovila za uresničitev pogodb in ni zaščite proti goljufijam. V bolj razvitih industrializiranih državah pa pravne organizacije in temeljne javne vrednote zahtevajo dosledno pošteno obnašanje na trgu in kaznovanje prekrškov. To je osnovna razlika v etični klimi.

Naslednji pomemben dejavnik je narava političnega sistema. V političnem sistemu evropske demokracije je običajno država odgovorna za ublažitev družbenih problemov, podjetja pa imajo v primerjavi z ameriškimi podjetji manj maneverskega prostora. Evropska podjetja so veliko bolj odvisna od vladnih pravnih zahtev in imajo običajno manj formalnih etičnih kodeksov kot ameriška podjetja. V razvitih državah lahko različni predlogi vlad vodijo do korupcije. V državah z visoko birokracijo obstaja mnogo pravil in prepovedi, kar neobvladljivo širi razne vrste nepoštenosti in dajanja osebne prednosti. Podkupovanja in uspevanje s pomočjo poznanstev je značilno tudi za diktatorske režime. V obeh primerih so vladni uradniki znani po tem, da hromijo poslovne dejavnosti tako, da uporabljajo številne zakone, dokler ne dosežejo željenega rezultata.

Tudi psihologija in religija imata lahko velik vpliv na etične vrednote. Zahodni poslovneži so večkrat nasilni, ko se pogajajo s kitajskimi, japonskimi ali korejskimi poslovneži. Kajti le-ti s posrednim in raztresenim poslovanjem dobro prikrivajo svoje namene, kar zahodnjakom pomeni goljufanje. Kitajci, Japonci in Korejci neposredno poizvedujejo po poslovnih skrivnostih in se navdušujejo nad namernim zbiranjem konkurentove inteligence. S tem lahko delno kršijo zakone, saj vidijo v tržišču bojišče upravičenih manipulacij, medtem ko so taka premišljena sleparjenja v Ameriki nezakonita (Steiner, Steiner, 1994, str. 201-205).

Značilno spremembo v poslovni etiki so razvili v ameriški kulturi, ki poudarja pomen posameznika v nasprotju z mnogimi drugimi kulturami, kjer se poudarja pomen skupine. Zato je v ameriški individualistični družbeni filozofiji posameznikova vest vir etičnega nadzora. Tako je občutek osebne krivde zaradi predstave o grehu v krščanstvu kazen za nepravilno vedenje. V drugih državah pa kombinacije dejavnikov, ki vplivajo na etično klimo, oblikujejo popolnoma drugačne etične vrednote. Predstava o grehu je vzhodni religiji in filozofiji tuja. Japonce tako ne usmerja občutek slabe vesti, ampak sram, če jim skupina ne pritrjuje. Lojalnost je tako močna, da se vsi uslužbenci sramujejo, če podjetje ne deluje v skladu s pravili.

Po opisu vseh teh dejavnikov, ki oblikujejo etične vrednote posameznih družb, ne moremo več dvomiti o obstoju etičnega relativizma.

1.4. ETIČNI RELATIVIZEM

Etični relativizem oziroma razlike v etičnih klimah med posameznimi državami torej obstajajo. Ali so zaradi tega nekatere kulture pravilne in druge napačne v določanju poslovne etike? Mnogo tistih, ki se ukvarjajo s poslovno etiko meni, da ima Amerika najvišje etične standarde. Ali bi morala Amerika zato vsiliti svoje standarde drugim državam? Odgovor na to

vprašanje je odvisen od tega, ali je etično znanje lahko določeno objektivno ali ne. Obstajata dve šoli, ki se ukvarjata s tem (Steiner, Steiner, 1994, str. 199).

Prva pravi, da je človeška narava glede na biološke in psihološke potrebe povsod enaka. Zato obstaja transkulturna etika, ker mora biti obnašanje, ki izpolnjuje osnovne potrebe, v vseh kulturah enako, kot na primer sledenje osnovnim pravilom prava. Osnovno pravico lahko dosežemo s poudarkom na individualni ali skupni etiki, ne glede na različna kulturna nagnjenja.

Druga šola pa pravi, da je človeška biologija sicer povsod enaka, toda kulturno učenje oblikuje široko razhajajoče se vrednote, vključno z etičnimi. Ker so etike vrednote sodb, ni možno, da bi se izrazile kot pravilne ali napačne, kot na primer znanstvena dejstva. Zato nobena kultura ne more sama zase misliti, da so njene etične vrednote glavne in da jih lahko vsili kot nekak standard drugim kulturam.

Na podlagi teh šol ugotavljam, da obstajajo kljub razlikovanju vrednot po posameznih družbah, nekatere vrednote (npr.: ne kradi, ne ubijaj in podobno), za katerimi si z večjim ali manjšim uspehom prizadevajo vse družbe in kulture in ki jih lahko pogojno imenujemo vsesplošne vrednote. Po drugi strani pa poslovne dejavnosti potekajo tudi znotraj kake dejanske družbe, ki ima svoje zakone, običaje in vrednote. Torej je za etično obnašanje poleg splošno sprejetih vrednot potrebno sprejeti tudi določene vrednote take družbe.

Poleg tega moramo upoštevati tudi dejstvo, da so vrednote hkrati stalna in spremenljiva kategorija. Nekatere so izjemno stalne in se spremenijo le izjemoma. Taka vrednota je na primer spoštovanje človeškega življenja. Težko si predstavljamo dogodek, ki bi izključil to vrednoto iz sestava civilizacije. Po drugi strani pa so nekatere vrednote manj stalne in se spreminjajo enostavno in hitro.

1.5. ETIČNI PREIZKUS

Ko se manager sreča z vprašanjem, ki se nanaša na etičnost, si lahko pomaga z vprašanji etičnega preizkusa. Pomagajo mu razjasniti moralno dvomljive situacije, tako da problem osvetlijo iz različnih zornih kotov. Etični preizkus vsebuje tri vprašanja (Blanchard, Peale, 1990, str. 15-22):

"Ali je odločitev oziroma dejanje zakonito?"

Pri odgovoru na vprašanje je treba upoštevati ustrezne zakone in etični kodeks ali merila moralnega vedenja v podjetju.

"Ali je dejanje oziroma odločitev uravnotežena?"

Gre za vprašanje, ali bo odločitev, gledano kratkoročno in dolgoročno, nepristranska in ali bo dajala eni stranki veliko večjo prednost pred drugo.

"Kakšno mnenje bom imel o sebi?"

To vprašanje se osredotoči na čustva in lastna moralna merila. Dejstvo je, da če človek deluje proti svojemu notranjemu občutku o tem, kaj je prav, ne more imeti dobrega mnenja o sebi in to bo spodkopalo njegovo samospoštovanje.

1.6. ETIČNA VRZEL

Glavni problem, s katerim se srečujejo managerji pri etičnem odločanju, je vrzel, ki se pojavlja med teorijo in prakso (Stark, 1993, str. 38-46). Teoretiki namreč dajejo pri etičnih nasvetih preveč poudarka filozofiji, kar ima za posledico, da so njihovi nauki pogosto preveč splošni, preveč teoretični in nepraktični. Managerji bi potrebovali pomoč predvsem na dveh področjih:

- pri določanju prave poti v težkih etičnih situacijah,
- ter pomoč takrat, ko so poti za pravilno odločitev sicer znane, vendar lahko konkurenca in pritiski tudi poštenega managerja zavedejo na krivo pot.

Danes se v nekaterih člankih že kažejo prve teze nove poslovne etike, ki naj bi premostila omenjene probleme. Njeni zagovorniki poudarjajo dve glavni značilnosti: strinjajo se, da prihaja med etiko in interesi do konfliktov, vendar jemljejo to kot izhodišče; v svojih nasvetih upoštevajo in sprejemajo svet z njegovimi različnimi motivi.

Enega izmed takšnih pristopov, načelo skupnega zaupanja, je razvil Stark (Stark, 1993, str. 46-48). Avtor ugotavlja, da temelji etika na vzajemnosti. Nepravično bi bilo zahtevati od posameznika, da prevzame veliko tveganje ali stroške z namenom upoštevanja moralnih interesov drugega, če ne more pričakovati, da bo drugi nasproti njemu ravnal enako. Hkrati načelo celo dovoljuje moralno opravičilo za goljufije v posameznih težkih etičnih situacijah.

1.7. PODROČJA POSLOVANJA, KJER SE LAHKO PORAJA NEETIČNO VEDENJE

V podjetju obstajajo številna področja, kjer se lahko poraja neetično vedenje. Dotaknili se bomo le nekaterih najpomembnejših. To so trženje, zaposlovanje, zaščita okolja in varnost proizvodov.

1.7.1. Trženje

Ko je izdelek gotov, lahko pričnemo s prodajo. S predstavitvijo in prodajo izdelka se ukvarja trženje. Porabniku ponudi ustrezne informacije, ki jih potrebuje pri odločitvi o nakupu. Izdelek se lahko predstavi preko medijev ali pa se porabnika seznanijo po pošti z ustreznimi katalogi. Sam proces predstavitve izdelka se začne, še preden je ta proizveden. Potrebno je ugotoviti, kakšno je povpraševanje po njem, kolikšen je predvideni tržni delež, možnosti njegove proizvodnje, kolikšni so stroški, možen dobiček...

Ker je prodaja odnos med kupcem in prodajalcem, velja, da je ta odnos pošten le, če tako postopata obe stranki. Obe stranki morata imeti ustrezne informacije ter morata v odnos vstopiti prostovoljno. Oglaševanje izdelka pomaga doseči cilj obeh, kupca in prodajalca, zato je iz etičnega vidika takšno ravnanje dopustno. Resničnost in dejanskost sta osnovni vrline oglaševanja, poštenost pa je osnovna vrлина trženja.

Namen oglaševanja ni le informirati, ampak tudi prepričati porabnika za nakup. Prepričevanje ni samo po sebi neetično, razen če se zanj uporabijo neetična sredstva. Razlikovati se mora od manipulacije ali siljenja porabnika k nakupu (de George, 1990, str. 217).

Pri trženju obstajajo področja, kjer so možne skušnjave za neetično vedenje. Eno izmed takih področij je konkurenca. Spodbuja k večji kakovosti izdelkov in daje porabniku pestro izbiro izdelkov po različnih cenah. Porabniki v konkurenčni borbi pridobijo samo, če je celoten proces pošten. Pri tem ima določeno vlogo tudi država, vendar le njeno usmerjanje ni dovolj. Potrebna je poštenost udeležencev na trgu, sicer se celoten proces izkaže kot neetičen.

Eden od osnovnih načinov, da se spodkoplje konkurenca, je ustvarjanje monopolov. Če podjetje lahko ustvari monopol v svoji panogi, nima s strani konkurentov nobenih omejitev pri določanju cen. Omejitve so le porabniki, ki niso več pripravljeni kupovati njihovih izdelkov po tako visoki ceni.

Drug način za spodkopavanje konkurence je, ko se skupina proizvajalcev tajno dogovori, da ne bodo konkurirali drug proti drugemu ali pa si razdelijo tržišče. Lahko se dogovorijo tudi glede cen, ki jih bodo določali. Takšen tajni dogovor je v splošnem nezakonit, ker ovira konkurenco na škodo porabnikov. Poleg tega je tudi nemoralen.

Drugo področje, kjer so možne prekoračitve, je določanje cen, le-to je pomemben del trženjskega procesa. Ko proizvajalec prodaja izdelek, želi pri tem doseči dobiček. Če je konkurenca poštena, prisili proizvajalca, da določi neko razumno ceno. V primeru, da bo cena previsoka, njegov izdelek ne bo zanimiv za porabnika, saj se bo raje odločil za nakup po nižji ceni pri drugem proizvajalcu. Etični problemi se lahko pojavljajo tudi pri prodaji izdelkov na obroke ali pri posojanju denarja. Porabnika je namreč potrebno natančno seznaniti, koliko stane izdelek, če ga plača takoj in koliko bo moral odšteti, če ga bo kupil na obroke.

Vsak izdelek na trgu mora imeti ustrezno specifikacijo, ki pove iz česa sestoji, kako se vzdržuje, od kod izvira. Vsi ti podatki so potrebni, da se kupec seznaní z naravo proizvoda. Nepopolna ali neustrezna specifikacija bi pomenila zavajanje porabnika, kar je neetično. Glavno odgovornost za oglaševanje izdelkov nosijo tisti, ki oglase sprožijo in uravnavajo (de George, 1990, str. 237). To so največkrat proizvajalci, ki odločajo kaj in kako se oglašuje. Ne glede na to, katera oseba v podjetju o tem odloča, je odločitev interna. Zanj v polni meri odgovarja podjetje.

Oglaševalne agencije vodijo predstavitev nekaterih t.i. velikih izdelkov. Agencija ne proizvaja izdelka, zato za izdelek ni odgovorna, biti pa mora seznanjena z vsemi njegovimi značilnostmi. Njena moralna obveznost je, da ne laže, da ne zavaja ljudi ali da ne predstavi izdelka napačno. Če zaposleni v njej zaslutijo, da so bili zavedeni, morajo to preveriti. Nevednost v tem primeru ni opravičilo.

Ko je oglas za oglaševanje izdelka gotov, ga preko različnih medijev predstavijo javnosti (de George, 1990, str. 238-240). Tu se poraja vprašanje ali mediji sploh lahko dvomijo, oziroma celo prepovedo nekaj, za kar so prejeli plačilo? Lahko, njihova moralna obveznost je namreč, da ne predvajajo oglasa, za katerega vedo, da je netočen, nesramen ali zavajajoč.

Ko porabniki prebirajo ali poslušajo oglas, ki je nemoralen, sami še ne delujejo nemoralno. Če dvomijo v verodostojnost in točnost oglasa, nimajo moralne obveznosti ukrepati proti njemu. Lahko sicer pišejo proizvajalcu ali odgovorni oglaševalski agenciji in prosijo za pojasnilo. Lahko se obrnejo tudi na medije, ki oglašujejo. Takšen pritisk javnosti lahko odvrne naročnika oglasa od neetičnega vedenja do porabnikov, saj le-ti odločajo, ali bodo izdelek kupili. S tem pa oglas ne bi dosegel svojega namena.

Povzemimo splošno kritiko družb, glede njihovega trženja (Hrastelj, 2001, str. 152):

1. pretiran poudarek na napačnih potrebah in pretiran materializem
2. očitna nesorazmerja med osebnimi in družbenimi izdelki
3. kulturološko onesnaženje
4. prevelika politična moč, ki jo imajo in jo znajo uveljavljati velika podjetja

V nadaljevanju bom v strnjeni obliki povzel nekatere etično občutljive oblike trženja, ki se nanašajo na štiri glavne sestavine trženja: izdelek, ceno, prodajne poti in komunikacijo (Hrastelj, 2001, str. 153).

Neetični prijemi, ki so povezani z izdelkom, se nanašajo na: malovredne in nevarne izdelke, odpoklic izdelkov, ponarejanje izdelkov, embaliranje, opuščanje in dodajanje novih izdelkov, zanemarjanje storitev, pozicioniranje izdelkov, izdelki z dvojno rabo. Neetični prijemi pri cenah in prodajnih pogojih: previsoke cene, zavajajoče navajanje cen, protikonkurenčna praksa, posebni popusti za nove lasnike, vsiljevanje vezanih aranžmajev, udeležba na javnih razpisih. Neetični prijemi v zvezi s prodajnimi potmi: takse na prodajne police, neposredno trženje, mrežno trženje, nespoštovanje pogodb. Etično sporne metode pri komunikacijah: čezmerni in nepotrebni stroški, pretirano hvaljenje, oglaševanje za otroke.

Zelo pomemben del trženja so trženjske raziskave, zato navajam nekaj najpogostejših neetičnih oblik obnašanja, ki so povezane z trženjskimi raziskavami (Hrastelj, 2001, str. 157):

1. neetična je lažna predstavitev oseb, ki iščejo informacije pri tekmejih,
2. poskus vplivanja na osebe, ki razpolagajo z zaupnimi informacijami, z ustreznimi denarnimi spodbudami ali obljubami za zaposlitev,
3. prikrito oziroma nesoglasno nadzorovanje.

1.7.2. Zaposlovanje

Izraz diskriminacija, oziroma razlikovanje ima navadno negativen prizvok. Razlikujemo stvari, ki jih želimo in ki jih nočemo. Na osnovi kvalifikacij razlikujemo tudi ljudi. Te morajo biti v povezavi z delovnim mestom in zanj predvidenimi sposobnostmi, sicer razlikovanje etično ni dopustno. Vsak delavec ima pravico, da se ga pravično obravnava, ko se prijavi na novo delovno mesto ali ko je eden izmed kandidatov za napredovanje. Neetično je zaposlovanje ali napredovanje, ko ima nekdo prednost le na osnovi spola, narodnostne, verske ali strankarske pripadnosti, ipd. (de George, 1990, str. 356-381).

1.7.3. Zaščita okolja in varnost proizvodov

Etični minimum, ki bi ga podjetje moralo upoštevati je, da s svojim delovanjem nikomur ne škoduje. Nanaša se na varstvo okolja in na varnost izdelkov, ki jih ponujajo proizvajalci. V obeh primerih igra pomembno vlogo tudi etika. Še bolj kot pri izgrajevanju normativov, je pomembna, ko so ti normativi že postavljeni in jih je potrebno upoštevati (de George, 1990, str. 181-182).

Krivda za onesnaževanje okolja se najpogosteje nanaša na podjetja. Ker onesnaževanje povzroča škodo porabniku in celotnemu okolju, ima tudi etično razsežnost. Ker pa se onesnaževanje nadzoruje in uravnava, ima družbeno razsežnost.

Onesnaževanje se lahko uravnava na več načinov. Eden izmed njih je, da proizvajalec - onesnaževalec izplača odškodnino tistim, ki jih prizadene. Drug način je, da onesnaževalec poskrbi za čiščenje prizadetih predelov. To lahko stori z lastno čistilno napravo ali za čiščenje najame usposobljeno podjetje. Najbolj idealen način za rešitev tega problema pa je, da podjetje že pri izvoru prepreči vir onesnaževanja, tako da do onesnaženosti sploh ne pride (de George, 1990, str. 185-186).

Ko ugotavljamo varnost izdelka z etičnega vidika, razlikujemo tri različne korake:

1. V prvem koraku se ugotavlja, kolikšna varnost je možna pri posameznem izdelku in kako to varnost doseči. To vprašanje se nanaša na tehnično znanje, ki bi ga proizvajalec moral imeti.
2. V drugem koraku se ugotavlja, kolikšna varnost je zahtevana za posamezen izdelek. Gre za vprašanje, kakšno tveganje glede varnosti izdelka še lahko sprejme kupec, ko ta izdelek kupi. Na to vprašanje odgovarja končni porabnik.
3. Ko se odgovori na prvi dve vprašanji, se ugotovi, ali proizvod ustreza predhodno postavljenim zahtevam.

Podjetje je dolžno obvestiti porabnike, da so ogroženi, če to ni povsem očitno. Porabniki morajo vedeti, kolikšen je obseg in kakšna je narava te ogroženosti ter njen izvor. Vedeti morajo tudi, kako ravnati s takšnim izdelkom in kako se ogroženosti izogniti ali kako jo čimbolj zmanjšati (de George, 1990, str. 196-197).

1.8. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA NA ETIČNOST

Po konceptu "malo je lepo" naj bi imela mala podjetja izrazito moralne poglede in ravnanja. Etična kultura naj bi bila visoka; le v malih organizacijah zlahka sledimo individualnemu ravnanju, medčloveški odnosi so neposredni, osebni in neformalni, cilji podjetja so jasni, veriga odgovornosti je kratka in pregledna. V etiki malih podjetij naj bi prevladala skrb za druge ljudi, odgovornost za izdelke, zaščita kakovosti in izrazita pozornost na neposredno okolje. Velike gospodarske družbe naj bi pomenile bolj neosebne, formalne odnose, zanemarjanje kakovosti, zavračanje osebne odgovornosti in zaščito samega sebe v breme drugih. V velikih podjetjih se pojavljajo večje možnosti za izmikanje osebne odgovornosti, kar se pripisuje klimi, ki jo lahko ustvari velikost, v povezavi s specializacijo, delegiranjem, fragmentiranjem informacij in segmentiranjem odgovornosti (Punch, 1996, str. 220).

Velikost podjetja ni pomembna samo za notranjo strukturo organizacije. Večje kot je podjetje, večja je verjetnost za nasilno delovanje. Veliko podjetje ima lahko moč, da se učinkovito brani proti kazenskemu pregonu in lažje namesti komu v zunanjem okolju zaroto kot njegovi manjši konkurenti. Obstajajo seveda tudi argumenti za višjo etičnost velikih podjetij. Velika podjetja si lažje privoščijo etičnost, preveč so izpostavljena pozornosti javnosti in bi tvegala svoj ugled, če bi ravnala neetično. Podjetniki v malih podjetjih naj bi bili pristranski pri zaposlovanju, nagrajevanju in odpuščanju zaposlenih. Velika podjetja se oprejo na etične kodekse, ki jih razdelijo zaposlenim, na brošure in druge bolj tehnične vidike komunikacije, česar mala podjetja običajno ne posedujejo. Velikost podjetja vpliva na način, kako skušajo podjetja institucionalizirati etično ravnanje. Prisotne so tudi druge spremenljivke, ki vplivajo na to: panoga, individualna osebnost, značilnost države; na ravni podjetij samih pa stopnja centraliziranosti odločanja, sistem nagrajevanja, narava del, ki jih zaposleni opravljajo in še bi lahko naštevali. Med velika podjetja spadajo multinacionalke, tako da smemo lastnosti velikih podjetij aplicirati na multinacionalke (Punch, 1996, str. 222).

2. ETIKA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

2.1. POMEN MULTINACIONALNIH PODJETIJ V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Multinacionalke so korporacije, ki delujejo v več državah. Običajno so povezane preko proizvodnje ali trženja. Predstavljajo zelo specifični moralni problem. Ker njihove dejavnosti niso vezane na eno samo državo, jih nobena država ne more dovolj dobro nadzorovati, poleg tega pa je že različnih aktivnosti toliko, da jih ni moč nadzorovati. Tako nekatere države omejujejo število dejavnosti multinacionalnih podjetij. Nasprotniki multinacionalk opozarjajo, da le-te poslujejo zgolj v svojo korist, brez kakršnih koli moralnih zadržkov glede njihovih dejavnosti. Multinacionalke same po sebi niso nemoralne. Problem nastane, ko poslujejo v manj razvitih državah. Kritiki pravijo, da ni nujno, da vse poslujejo nemoralno, ampak to vendarle pogosto počno. Razvite države lahko nadzirajo tuja podjetja, če le-ta poslujejo na njihovih tleh. Nerazvite pa tega niso sposobne, oziroma vsaj ne v zadostni meri.

Mnogokrat gre za podjetja, ki v enem letu ustvarijo večji promet, kot pa je celotni BDP določene države.

Na mednarodni ravni ni učinkovitega nadzora nad povezovanjem družb v kartele in nad kontrolo cen in proizvodnje. Lep primer za to so države izvoznice nafte, povezane v organizacijo OPEC. Ker poslujejo na mednarodnem trgu, jih nihče ne more nadzorovati, oziroma preverjati njihovega poslovanja. Multinacionalke obsojajo, češ da podpirajo vlade tujih držav, le-te pa multinacionalkam v zameno nudijo podporo pri prodoru na trge teh držav. To počno ne glede na to, da vedo, da v tem primeru multinacionalke izkoriščajo delovno silo v nerazvitih državah, tržijo nevarna zdravila in nevarne izdelke in uničujejo kulturo in tradicijo teh držav.

Tri najresnejše obtožbe, ki se pojavljajo, so (de George, 1990, str. 401) :

1. Multinacionalke v nerazvitih državah delujejo nemoralno, ker izkoriščajo delovno silo, naravna bogastva in pobirajo dobičke.
2. Multinacionalke so nelojalna konkurenca domačim podjetjem v manj razvitih državah.
3. Multinacionalke so glavni vzrok za siromašenje dežel v razvoju in za tamkajšnje nemire.

Vse te obtožbe so zgodovinsko utemeljene.

2.1.1. Multinacionalna podjetja in izkoriščanje v manj razvitih državah

Multinacionalke poslujejo v manj razvitih državah iz več razlogov. Največkrat iščejo poceni delovno silo, ustrezne vire, območja, kjer plačujejo nizke davke, iščejo pa seveda tudi nove trge. Če ne bi bili prepričani, da bodo v manj razvitih državah dosegali ustrezne dobičke, tu gotovo ne bi odpirali svojih podružnic.

Ko iščejo poceni delovno silo, to počno podobno kot drugod. Seveda se hitro pojavi problem poštenega plačila oziroma minimalne plače. Marsikje so ljudje pripravljeni sprejeti kakršnokoli plačilo, saj jim gre za golo preživetje. Sprejeti so različni zakoni in programi glede minimalnih plač, vendar so le-ti mnogokrat preveč pomanjkljivi. V takšnih razmerah je težko pričakovati, da bo za ustrezno višino plače poskrbel trg. Večkrat se tako dogaja, da se izplačujejo najnižje možne plače, ki ne zadostujejo za človeka vredno življenje. Takšna dejanja multinacionalk so gotovo moralno sporna.

Največkrat multinacionalke plačujejo takšne plače kot lokalni delodajalci. Torej, če lokalni delodajalci plačujejo prenizke plače, ravno tako nosijo del krivde. Po drugi strani pa se lokalni delodajalci pritožujejo, če multinacionalke plačujejo previsoke plače. Potem se pritožujejo, da multinacionalke zvbijajo k sebi vse najboljše kadre, za lokalna podjetja pa pustijo manj izobražene in manj produktivne. Še več, pritožujejo se, da multinacionalke tako dvignejo nivo pričakovanih plač, ki pa jih lokalna podjetja niso sposobna plačevati. Tako so ujeti med dve nasprotujoči si zahtevi. Nekateri nasprotniki tako zahtevajo, naj plačujejo več, drugi pa naj plačujejo manj. Rešitev je verjetno ta, da plačujejo plačo, ki omogoči človeku dostojno preživetje, ne glede na to, ali to počno tudi lokalni delodajalci. Na drugi strani pa je potrebno

plačevati toliko, da pridobimo ustrezne kadre. Ne pričakuje se, da bi multinacionalke pomagale pri ustanavljanju delavskih sindikatov, po drugi strani pa se pričakuje, da takšnega gibanja vsaj ne ovirajo (de George, 1990, str. 403).

Izkoriščanje naravnih virov predstavlja naslednji pereč problem. Naravni viri predstavljajo eno izmed bogastev države. Rudnine npr. ne pomenijo veliko, dokler se nahajajo v zemlji. Potrebno jih je izkopati in porabiti ali pa prodati. Moralno ni sporno, če te rudnine prodamo drugi državi in se ne porabijo vse za potrebe domačega gospodarstva. Kje bi npr. dobili nafto, če je ne bi izvažale države, ki jo imajo dovolj? Torej ni sporno, če neka multinacionalka izkorišča naravne vire neke države in jih izvažajo iz te države. Moralno sporno pa je to, da multinacionalka po zelo nizki ceni kupi pravice do izkoriščanja nekega naravnega bogastva, le-to pa v tujini prodaja po bistveno višji ceni. Naravni viri manj razvitih držav so vedno manjši, na njihov račun pa bogatijo multinacionalke.

Če neka multinacionalka slabo plačuje delavce, izkorišča naravne vire in hkrati te izdelke drago prodaja na tujih trgih, potem lahko pričakuje visoke dobičke. Seveda te izdelke na tujih trgih lahko ponudijo po bistveno nižjih cenah in si tako prisvojijo višje tržne deleže.

Ljudje iz držav, iz katerih multinacionalke izhajajo, se pritožujejo iz različnih vzrokov. Prvi zato, ker menijo, da nerazvite države niso obravnavane enakovredno, drugi, ker menijo, da so zaradi poceni delovne sile v nerazvitih državah izgubili službo, tretji pa zato, ker menijo, da se soočajo z nelojalno konkurenco.

Uvozne dajatve na nekatere od teh izdelkov so nekoliko dvignile cene in znižale stopnjo dobička. Izvozne dajatve, ki so jih uvedle nerazvite države, pa so omogočile, da se je del dobička prelil od multinacionalk tudi v njihove proračune. Med različnimi multinacionalkami se je pojavila močna konkurenca, tako da so se stopnje dobička zelo znižale, vse skupaj v dobro potrošnikom.

Multinacionalke izigravajo nerazvite države med seboj, v smislu, katera jim lahko ponudi več. Le počasi pa te države prihajajo do spoznanja, da lahko na enak način tudi one izigravajo različne multinacionalke med seboj. Te države lahko dosežejo marsikaj. Lahko omejijo rast multinacionalk, dosežejo, da se zaposli določen delež domačega kadra na vodilnih položajih, dosežejo, da se večina dobička reinvestira v tej državi in se ne odlije v državo, iz katere multinacionalka izhaja, lahko tudi izsilijo spremembo določenih pogojev, ki so jih izposlovali na začetku, saj ko je podjetje enkrat vložilo na neko področje toliko kapitala, ne bo odstopilo zaradi vsake malenkosti (de George, 1990, str. 405).

Obtožba, da multinacionalke delujejo nepošteno, ima dve bistveni sestavini. Prva je, da lahko poslujejo pod posebnimi pogoji. Od domačih kreditodajalcev si izposojajo denar po zelo ugodnih obrestnih merah. Zaradi velikosti si izposojajo veliko, tako da zelo malo ostane za lokalne kreditojemalce. Tudi obrestne mere za domače kreditojemalce so običajno višje. Druga obtožba pravi, da ne prispevajo svojega deleža za socialo, kar še pogloblja razlike glede na lokalna podjetja. Uporabljajo visoko razvito tehnologijo, ki se je domača podjetja ne morejo privoščiti. Tako so multinacionalke bolj produktivne. Ne samo, da izplačujejo višje

plače, ampak tudi zaposlujejo manj delavcev kot domača podjetja. Tako lahko svoje proizvode prodajajo po zelo nizkih cenah in mnogo domačih podjetji propade.

Multinacionalke izposlujejo mnogo nižje davčne stopnje, s transfernimi plačili pa se izognejo še tem. Multinacionalke tako prinašajo gostujočim državam malo koristi, vsaj nekatere države pa so našle rešitve v boju zoper dominantne tekmice.

Obtožbe, da multinacionalke uporabljajo naprednejšo tehnologijo, da so produktivnejše in da onemogočajo lokalna podjetja, so deloma resnične. Nekateri skušajo prisiliti multinacionalke, da bi delovale v delavno intenzivnejših panogah in bi tako izenačili pogoje poslovanja z domačimi podjetji in hkrati bi zaposlovali več lokalne delovne sile. Nekatere nerazvite države na problem gledajo drugače. Multinacionalkam dovoljujejo poslovanje le v panogah, kjer domača podjetja ne poslujejo in jim tako ne morejo konkurirati.

Nerazvite države ponujajo multinacionalkam različne davčne olajšave, v upanju, da jih bodo na ta način pritegnile k poslovanju na njihovem ozemlju. Toda to se zdi upravičeno le, če od multinacionalke lahko pričakujemo določene koristi, da bo prispevala k razvoju in blaginji države. Transferna plačila so povezana z davki, so plačila, ki jih opravlja multinacionalka svojim različnim oddelkom drugod. Kjer so davki na dobiček visoki, postavijo nizko ceno in po taki ceni prodajo izdelke drugemu oddelku, ki posluje v drugi državi. Kjer so davki na dobiček nizki, postavijo višje cene in dosegajo višje dobičke. Multinacionalka tako spreminja cene od države do države (de George, 1990, str. 410).

Finančne krize v mnogih državah napravijo te dežele nepriljubljene za vlaganja multinacionalk. Na drugi strani se vlade druga od druge učijo, kako izkoriščati možnosti, ki jih omogočajo multinacionalke s prisotnostjo v neki državi.

Izpostaviti velja sodelovanje multinacionalke z lokalno vlado. Za primer navedimo poslovanje Shella v Nigeriji. Podjetje se ne more o vsaki svoji dejavnosti posvetovati z lokalnimi oblastmi. Prebivalstvo v neki nerazviti državi zelo težko kritično reagira na težave, ki se pojavijo v neki multinacionalki, saj so zanje povsem nedostopni, preveč bogati in preveč svobodomiseln. Shell je bil v Nigeriji v situaciji, ko so ga povezovali z zelo negativnimi dogodki. Najprej je bil obtožen onesnaževanja, ker je nameraval potopiti naftno ploščad v ocean, čeprav je bila to rešitev, ki je bila finančno najbolj sprejemljiva in je tudi za okolje v dani situaciji predstavljala najboljšo možnost. Kmalu so se zopet pojavili na naslovnih lokalnih časopisov, češ da so sodelovali pri umoru 9 aktivistov, obtoženih na sumljivem procesu. Nesrečno naključje je hotelo, da se je ta dogodek časovno pokrival z veliko investicijo, postavljali so 3.6 milijarde vreden daljnovod za zemeljski plin, ki jo je v tistem času v Nigeriji izvajal Shell. Shell se je iz obravnavanih primerov naučil, kako pomembno je sodelovati in predvsem pojasniti svoja dejanja širši javnosti (Leeson, 1995, str. 18).

2.1.2. Moralne norme za multinacionalna podjetja

Prav norma oziroma moralni minimum pravi, naj ne naredijo nobene neposredne namerne škode. Takšni primeri so npr. prodajanje izdelkov, ki so drugod prepovedani, pod ceno, prodaja zdravil in pesticidov, katerih uporaba je škodljiva in se prodajalec tega zaveda,

prekomerno onesnaževanje zraka, vode in zemlje. Poseben problem predstavlja spreminjanje namembnosti obdelovalne zemlje, ki se spremeni v zazidljivo, za potrebe multinacionalke. Drug problem je, če multinacionalka goji na nekem zemljišču, kjer so prej gojili domačini za svoje potrebe, in te pridelke izvaža. Mnogokrat se v takšnih primerih pojavi pomanjkanje in lakota. Druga norma izhaja iz prve. Ne samo, da naj ne delajo neposredne škode, njihovo poslovanje naj bo v korist tudi gostujoči državi. Pogost problem, ki se tu pojavi je, da dobro za skorumpirane voditelje neke države še ne pomeni dobro za to državo kot celoto. Tretja norma je spoštovanje človekovih pravic, tako delavcev kot potrošnikov v gostujoči državi. Kot prvo pravilo tudi to seveda velja za vsa podjetja v vseh državah. Ta norma ne pomeni le, da ne odobravajo suženjstva ali apartheidja, ampak tudi, da plačujejo ustrezne plače in nudijo ustrezne delovne pogoje (de George, 1990, str. 406).

Potrebno je spoštovati pravo gostujoče države, kulturo in lokalne vrednote. Ko se neko podjetje odloči, da bo zaradi cenejše delovne sile prestavilo svojo proizvodnjo na neko drugo področje, je vse skupaj povsem moralno, dokler je to v mejah te države. Ko pa se podjetje iz istega razloga poda izven meja matične države, postane vse skupaj povsem nemoralno. Če podjetje ostane v isti državi, dobiček ostane v tej državi in država lahko vsaj delno nadomesti škodo, ki je bila povzročena na nekem območju zaradi izgube delovnih mest. Če podjetje seli svojo dejavnost v druge države, ljudje v domači državi izgubijo službe in država utrpí izgubo panoge in izgubo delovnih mest. To povzroča brezposelnost, znižuje državna sredstva, zbrana preko davkov in hkrati nudi podjetju ugodnosti na račun države.

To je seveda enostranski pogled na problem, saj vemo, da se na drugi strani odpirajo nova delovna mesta v revnejših državah, kjer je pomanjkanje le-teh bistveno večje. Pojavlja se vprašanje, kje je delovno mesto več vredno iz stališča prebivalcev.

Etika v mednarodnem poslovanju je zelo kompleksna. Problemi zahtevajo zelo resne analize in diskusije. Etika sama po sebi ne pove, kako poslovati, pove kvečjemu, kako ni primerno poslovati. Moralni nivo, dosežen v mednarodnem poslovanju, bo odsev morale tistih, ki so v ta posel vpleteni.

Globalizacija in naraščajoče število konfliktov, ki nastajajo na področjih, kjer poslujejo multinacionalke, so pripomogli k razvoju mednarodnih organizacij, pomembnih pri reševanju težav. Mednarodne organizacije in multinacionalke morajo dobro sodelovati. Multinacionalke lahko pripomorejo, da se živi v miru in da ne prihaja do konfliktov. V konfliktnih razmerah je težko dobro poslovati, zato je njihov interes toliko večji. Izpostavil bi nekatere primere dobrega sodelovanja med multinacionalkami in mednarodnimi organizacijami. Eriksson, družba za telekomunikacije, sodeluje z Združenimi narodi in komitejem mednarodnega Rdečega križa. Vzpostavlja telekomunikacijske povezave na področjih, kjer je prišlo do humanitarnih katastrof. Cisco Systems s pomočjo NetAid.org podpira program Združenih narodov za razvoj. Microsoft je razvil računalniško podprt sistem za visokega predstavnika Združenih narodov za begunce, ki se ukvarja s krizo na Kosovu. Dobro sodelovanje med mednarodnimi organizacijami in multinacionalkami lahko pripomore k svetovnemu miru. Upoštevati velja, da obe vrsti organizacij delujeta v mednarodnem okolju in se tako med seboj lahko dopolnjujeta (Bennett, 2002, str. 393).

2.2. KORUPCIJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Korupcija je eden izmed pojavov mednarodnega poslovanja, kateremu se je žal zelo težko izogniti. Kljub temu, da povzroča ekonomsko, politično, socialno, moralno in duhovno škodo, pa korupcija ni splošno obsojena. Murray v svojem delu *Ethics in Organizations* (1997, str. 80-81) navaja, da je mnogo izgovorov v prid korupciji: korupcija je v nekaterih državah že tako razširjena, da ni smiselno nobeno pritoževanje čez njo, sprejeti jo moramo kot nekaj samoumevnega.

Zagovorniki korupcije se ne zavedajo ekonomskih in moralnih negativnih posledic, ki jih le-ta povzroča posameznikom in celotni svetovni družbi. Zagovarjajo jo tisti, ki imajo od nje osebno korist. Nekateri celo trdijo, da ima korupcija pozitivno ekonomsko vlogo, ker pospešuje trgovske procese in enakomerneje porazdeljuje bogastvo. Korupcijo lahko zasledimo ne le v državah v razvoju, marveč tudi v zahodnem svetu, oziroma povsod tam, kjer je čutiti pomanjkanje demokracije in slabo razvitost trgov. Korupcija je v nekaterih državah postala kar splošno sprejeti del lokalne kulture.

Vendar pa je nasprotovanje korupciji upravičeno močnejše. V vseh državah sveta lahko v zadnjih letih zasledimo številne protikorupcijske kampanje. Ne glede na obliko in področje, na katerem se korupcija pojavlja, je značilno, da za podjetja predstavlja sredstvo za pridobivanje ugodnejšega ali celo monopolnega položaja. Korupcija naj bi preprečevala delovanje trga in dajala prednost tistim, ki ne spoštujejo pravnih predpisov. Pomeni veliko oviro v razvoju, saj povzroča pri tistih, ki so zadolženi za sprejemanje odločitev, da se odločajo za napačne projekte. Korupcija predstavlja veliko nevarnost za vladavino prava, demokracijo, človekove pravice in poštenje, ovira ekonomski razvoj in spravlja v nevarnost trdnost demokratičnih institucij ter moralne temelje družbe (Turk, 1999, str. 52).

Skorajda v vseh državah je korupcija opredeljena kot kaznivo dejanje. Težave pa se pojavijo takrat, ko se želijo države medsebojno povezati pri zatiranju tega pojava, saj so precejšnje razlike v definiciji korupcije. Ponekod s pojmom korupcija razumejo le sprejemanje in dajanje podkupnin (podkupovalna korupcija), drugje pa razumejo s tem izrazom še vse druge oblike zlorab. Ko govorimo o korupciji, moramo razlikovati med njenimi ravnemi. V literaturi zasledimo več različnih opredelitev teh ravni. Prva opredelitev pravi, da kljub temu, da je vsak primer korupcije atipičen, lahko primere razvrstimo v dve večji skupini (Turk, 1999, str. 53).

Olajševalna plačila: tudi podmazovanje koles, katerih namen je, da hitreje steče legalna zadeva. Korupcija: odločujoče vpliva na pridobitev posla. Za to obliko ne najdemo nobenega opravičila, zato zahteva z vidika pravnega uravnavanja posebno pozornost.

Naslednjo opredelitev zasledimo pri Murrayu (1997, str. 84-87), ki razlikuje med naslednjima ravnema korupcije:

Drobna korupcija: poznana in prisotna je skorajda v vseh državah. Kot primer majhne korupcije naj navedem lastnika novoustanovljenega majhnega podjetja v postkomunistični državi, ki mora med svoje ustanovitvene stroške prišteti še stroške raznih provizij drugim ljudem, ki so potrebni, da bo dobil zelena dovoljenja, priključke ipd. v čim krajšem možnem času. Seveda stroškov teh provizij ni mogoče videti na njihovem ceniku, vendar se bo

breznjih kaj malo dogodilo, razen večnih zamud. Takšna vrsta korupcije pa ni nič manj škodljiva kot tako imenovana velika korupcija. V državah, kjer je razširjena majhna korupcija, imajo običajno javni uslužbenci, nižji in srednji uradniki ter managerji zelo nizke plače in še te pogosto niso izplačane več mesecev, tako da izredno težko preživljajo svoje družine.

Velika korupcija: je zelo pogosta v mednarodnih programih pomoči drugim državam ter v oborožitveni industriji. Razlikovati je potrebno med poslovnimi darili zmerne in dopustne vrednosti ter med korupcijskimi predlogi, ki zahtevajo dodatnih 100 000\$ ali pa 2 odstotka pogodbene vrednosti pri višjih zneskih za izpeljavo željenega posla. Ker so zneski, ki jih prinaša velika korupcija, tako zelo visoki, da jih ne more nadomestiti nobeno povečanje plače ali drugačne denarne nagrade, jo je zelo težko izkoreniniti. Pobude in akcije za njeno preprečevanje morajo priti od razvitih, naprednih držav, mednarodnih finančnih institucij ter agencij za pomoč drugim, manj razvitim državam.

Predvsem pri poslovanju z državami tretjega sveta se pogosto srečamo s problemom korupcije. Če podjetje ni pripravljeno sprejeti njihovih pravil igre pri podkupovanju vladnih teles, postane poslovanje v tej državi pogosto nemogoče. Nekatera podjetja želijo poslovati povsem zakonito in etično ter tudi preživijo, kar je daleč najboljše. Druga pa se zavedajo, da brez podkupovanj ne bodo prišla daleč, vendar pa si sama ne želijo mazati rok s temi posli, zato najamejo druge, ki za njih opravijo umazano delo. Nekatera britanska podjetja, na primer plačujejo 10 odstotno provizijo od vse njihove prodaje v Indiji, indijskemu agentu, ki nato poskrbi, da naročila in posli tečejo nemoteno. Ta podjetja upoštevajo pregovor: Ko si v Rimu, delaj kot Rimljani. Nekateri pa dodajajo, da je potrebno delati, kot delajo dobri Rimljani.

Posebno zanimiva je zgodba na Kitajskem, ki je kot vemo zelo zanimiva za vse multinacionalke, saj predstavlja ogromno potencialno tržišče. Proučevanje etike na Kitajskem je pod močnim političnim vplivom, tako znotraj države, kot tudi v globalnem pomenu. V zadnjem času se je mnogokrat pokazalo, da ima Kitajska drugačne etične prioritete kot Zahodni svet. Kitajska etika je tradicionalna, zelo močno razvita, vendar specifična in prilagojena notranjim razmeram (Steidlmeier, 1997, str. 131).

Upoštevati velja tudi drugo stran, ki pravi, da je Kitajska med tremi državami v Aziji, kjer je prisotne največ korupcije. V mnogih azijskih državah je podkupovanje državnih uradnikov del poslovanja. Upoštevati velja, da so uradniki zelo slabo plačani in si tako izborijo denar, ki jim pripada. Podkupnine, ki jih plačujejo podjetja, v končni fazi niti niso tako visoke, saj predstavljajo največ do 5 odstotkov vrednosti posla (Soares, 1995, str. 61).

3. PRIMERI (NE)ETIČNEGA POSLOVANJA MULTINACIONALNIH PODJETIJ

3.1. JOHNSON & JOHNSON: TYLENOL

Tylenol so širši javnosti predstavili v poznih 50-ih letih. Uveljavil se je kot nadomestilo za aspirin. 70 odstotkov ljudi ga je prvič preizkusilo na priporočilo svojega zdravnika. Tylenol je predstavljal 7 odstotkov svetovne prodaje podjetja in od 15 do 20 odstotkov dobička podjetja. Zgodila se je sabotaža. V kapsule Tylenol so nasuli smrtonosni cianid. Zaradi navadnega glavobola je najprej v Chicagu umrlo 8 nedolžnih ljudi.

S Tylenolom so imeli precej težav pri podjetju Johnson & Johnson (J&J) že prej. Seveda pa v čisto drugačni povezavi kot tokrat. Dejstvo je, da so bili oni pionirji na tem področju, na drugi strani pa je tudi res, da je osnovno sestavino za to zdravilo precej lahko napraviti in le vprašanje časa je bilo, kdaj se bodo pojavili prvi konkurenti. Kljub pojavu konkurence se je Tylenol zelo dobro prodajal, za kar gre zahvala predvsem vodstvu podjetja. Z ustreznimi znižanji cen ob pravem času in z vlaganjem v oglaševanje njihov tržni delež ni padel tako, kot so mnogi pričakovali. Na drugi strani pa moramo upoštevati, da je J&J velikan in si takšne poteze lažje privoščijo. Verjetno bi bila stvar precej drugačna, če bi bil Tylenol edini proizvod podjetja. Vse te prednosti, oziroma vsa moč so se pokazali tudi v dotičnem primeru.

Kot sem že omenil gre tu za sabotažo, za dejanje posameznika, ki pa je močno prizadel industrijskega velikana. Takoj se seveda lahko vprašamo, ali je bilo to res dejanje posameznika ali pa je bila to dobro načrtovana akcija s strani enega od konkurentov, ki mu na drug, pošten način nikakor ni uspelo pridobiti kupcev. Če je bilo tako, je sprva izgledalo, da mu je to zelo dobro uspelo, kasneje pa se je izkazalo, da je bil uspeh skorajda nič (Donaldson, Gini, 1993, str. 34).

Kmalu se je pokazalo, da podjetje samo nikakor ni krivo za to, kar se je zgodilo, oziroma da to ni bila napaka v proizvodnji. Tako je bilo v javnosti kmalu jasno, da za vso stvar ne gre kriviti J&J-ja. Seveda je prodaja takoj po dogodku padla. Kasneje so bile iz prodaje umaknjene vse stekleničke z zdravilom. Mislim, da je problem v tem, da kapsul niso hitreje prepovedali tudi na drugih področjih, to so storili le na ožjem, lokalnem področju. Lahko bi upoštevali, da se podobne sabotaže dogodijo tudi drugod. Takšno potezo, namreč umik iz prodaje tolikšne količine zdravil, kaže v končni fazi zares pohvaliti. Zastavi se naslednje vprašanje: ali so kapsule, ki so jih umaknili iz prodaje, res uničili ali pa so jih le prepakirali v skladu z odločitvijo o novi embalaži? Upoštevati moramo, da je umik, oziroma uničenje takšne količine zdravila, povezano z ogromnimi stroški in v končni fazi z izgubo. Dvomim pa, da bi si v podjetju kaj takšnega privoščili, saj verjetno ne bi hoteli tvegati še ene take katastrofe. Po vsej verjetnosti bi imeli, če bi prišlo do ponovne zastrupitve, kljub novi embalaži še precej višje stroške, kar pa bi v končni fazi že močno omajalo lojalnost kupcev. Kljub temu da se za takšen korak niso odločili, je čez nekaj časa ponovno prišlo do situacije, ko tudi nova embalaža ni obvarovala pred najhujšim. Tokrat so popolnoma spremenili kapsulo. Predelali so jo v tableto, ki je bila le po obliki podobna kapsuli. Tako so verjetno šele tokrat rešili bistvo problema, ki je bil v tem, da je kapsula zaradi svoje zgradbe dovoljevala,

da se vanjo vstavi smrtonosni cianid. Bistvo problema ni bilo v napačni embalaži, ki so jo spremenili po prvi sabotaži. Tukaj se resnično lahko vprašamo, ali se je vodstvo tega zavedalo že tedaj, in zaradi bojazni pred prevelikim upadom prodaje ni hotelo umakniti kapsule iz polic. Če je temu tako, so po vsej verjetnosti krivi za smrt mladega dekleta nekaj let po prvi aferi. Takšne stvari so težko dokazljive, vendar se kljub temu lahko vprašamo o etičnosti poslovanja managementa, če je le-ta predvidel takšno možnost. Najpomembnejše vprašanje za podjetje je bilo, kako reagirati, kakšne informacije, izjave dati za javnost (Donaldson, Gini, 1993, str. 36).

Upoštevati moramo, da je bil Tylenol velikega pomena za J&J, da so zanj predvsem za zgraditev njegovega imena porabili ogromna sredstva, sedaj pa se jim lahko vse to popolnoma izniči. Kako nastopiti, kakšne prijeme uporabiti, da ne bi imenu izdelka povzročili prevelike škode? Kdaj in kaj povedati javnosti? Ali se pojaviti sedaj, ali počakati, da bodo znane še nekatere podrobnosti? Ali nadaljevati z oglaševanjem izdelka, ali s tem prenehati? Ali spremeniti način oglaševanja?

Porodile so se prve ideje za rešitev problema. Ena izmed njih je bila spremeniti ime Tylenol in nič drugega ter nadaljevati z vsemi trženjskimi akcijami. Meni se zdi ta možnost, tako kot odgovornim v podjetju, precej nesmiselna. Po eni strani bi pričeli povsem na novo graditi ime, kar je povezano z ogromnimi stroški in traja precej časa. Po drugi strani pa se mi zdi še precej bolj sporno to, da bi kupci slej ko prej izvedeli, za kakšno potezo so se odločili v podjetju. To pa bi po mojem mnenju imelo še daljnoročnejše posledice. Kupci bi se verjetno počutili prevarane, saj za njihovo zaščito niso storili praktično ničesar.

Posredovati je bilo potrebno hitro, saj bi v nasprotnem primeru konkurenti razgrabili Tylenolov tržni delež. To se na srečo podjetja ni zgodilo. Eno leto po nesrečnih dogodkih je imel Tylenol zopet 28-odstotni tržni delež 1.2 milijarde vrednega trga zdravil brez recepta proti bolečinam. To je pomenilo, da so dosegli 80 odstotkov deleža, ki so ga imeli pred krizo. Omeniti velja, da so njegovi največji konkurenti svoj delež povečali največ za eno odstotno točko, kar je zelo zanimivo in je verjetno posledica neverjetne zvestobe potrošnikov. Dejstvo je, da je škodo utrpela tudi farmacevtska industrija na splošno. Gotovo je padlo zaupanje tudi v druge blagovne znamke. Tako je imel J&J v tem pogledu tudi malce sreče.

Postavilo se je vprašanje, kako nadaljevati z oglaševalskimi akcijami. Pomembna pomoč oziroma potrdilo so jim bile ugotovitve državnega urada za prehrano, da podjetje samo ni krivo za nastale dogodke. To je vsekakor dobro vplivalo na javno mnenje, saj če neka državna služba izda takšno mnenje, to med ljudmi nekaj velja. Na tem mestu velja tudi pohvaliti državo, ki se ni na noben drug način vmešavala v nastale dogodke in pustila, da se stvari uredijo na trgu (Donaldson, Gini, 1993, str. 38).

Kljub ugodnim ugotovitvam državnega urada za prehrano niso preveč hiteli z oglaševalskimi akcijami. Bili so skeptični kljub splošno ugodnim kazalcem. Mislim, da so storili prav, ko so čakali, da se razmere vsaj malce umirijo. Tako so vsaj posredno verjetno poskušali dokazati kupcem, da jim ne gre le za dobiček, ampak tudi za zdravje ljudi. Ne smemo zanemariti, da tudi v tem primeru lahko gre za poslovne poteze, saj niso mogli tvegati, da se jim še dodatno oskruni ime blagovne znamke.

Njihovo skeptičnost kljub vsemu potrjujejo raziskave, ki so jih napravili, preden so proizvod zopet pričeli oglaševati. Javnomenjske raziskave so pokazale izredno ugodne rezultate, zato so krenili z oglaševanjem. Oglasi so bili mnogokrat spremenjeni, kar pa je logična posledica spreminjajočih se razmer, seveda pa tudi odzivov vodilnih na te spremembe.

J&J je imel zelo veliko srečo, da je bil odziv na članke v časopisih tako zelo dober. Ljudje so bili zelo dobro osveščeni, da je nevarnost v kapsulah in ne v tabletah, ki so se prodajale pod isto blagovno znamko. Mogoče je bila sreča tudi v tem, da je podjetje kljub vsemu imelo neposreden substitut za kapsule. Drugače si težko razlagamo dejstvo, da so konkurenti, ob odsotnosti Tylenola v obliki kapsul, pridobili zanemarljive tržne deleže. Še ena poteza, ki kaže J&J-jevo daljnoročno usmerjenost: pozvali so kupce, da lahko zamenjajo Tyenol v obliki kapsul za Tyenol v obliki tablet. Ponovno so poskušali pokazati, da krivda ni na njihovi strani (Donaldson, Gini, 1993, str. 42).

3.1.1. Analiza primera Tylenol

Pohvaliti velja vodstvo podjetja, ki ni ostalo mačehovsko do že prodanega izdelka, tako pri trgovcih kot seveda pri končnih porabnikih. Nedvomno so v ozadju poslovni interesi in ne gre za nikakršno dobrosrčnost.

J&J je vsekakor najbolj skrbelo za ime znamke Tylenol. Ukrepati je bilo potrebno hitro in premišljeno. Niso si smeli privoščiti, da bi z nepremišljeno oglaševalsko kampanjo popolnoma očrnili ime blagovne znamke. Posledice bi bile za podjetje preveč dolgoročne. Praktično nemogoče bi bilo na novo vzpostaviti dobro ime, ker bi bilo le-to v zavesti potrošnikov povezano s tragičnimi dogodki.

Verjetno gre tukaj poudariti neverjetno zvestobo kupcev blagovni znamki Tylenol. Namreč kot kažejo rezultati po tem, ko so proizvod ponovno lansirali na trg tudi v obliki kapsul, se je prodaja v zelo kratkem času povrnila na prejšnjo raven. Takšno zvestobo kupcev si je moč priboriti ob zelo premišljenih potezah, ki morajo biti zelo daljnoročno naravnane.

Pohvaliti velja še eno potezo vodstva. Namreč odprli so brezplačno linijo za vsa morebitna vprašanja porabnikov v zvezi z zdravilom. To gotovo dodatno krepí zaupanje in zvestobo kupcev, na drugi strani pa zveni precej humano.

Ne smemo pozabiti še nečesa. Ko se je podjetje odločalo o tem, koliko proizvodov umakniti iz prodaje, je moralo upoštevati tudi interni kodeks. Tako, da je bilo kar nekako prisiljeno v to, da iz prodaje umakne vse proizvode. Verjetno si managerji ne bi upali kršiti kodeksa, ki v podjetju velja že desetletja. Iz tega vidika praktično niso imeli druge izbire. Primer lahko obravnavamo tudi z vidika, kako lahko neko, mogoče tudi ne tako zelo premišljeno dejanje, povzroči neslutene posledice takšnemu velikanu, kot je npr. J&J.

Moje mnenje je, da je rešitev problema precej problematična, saj se čez čas, kljub novi embalaži pojavijo nove žrtve. Ali se v vodstvu res niso zavedali, da je bistvo problema v kapsulah in ne v embalaži? Ali pa je morda prevladal interes po boljši prodaji kapsul in s tem

po večjem dobičku? Ali so morda rešitev po drugi nesreči predvideli že po prvi, pa je prevladal pohlep po večjem dobičku?

3.2. PROJEKT NA OTOKU MOZA

Leta 1948 sta se združila Sohsee Brothers iz Švice in Sorabhjee Group iz Indije ter ustanovila Sargam International, enega največjih multinacionalnih podjetij v Indiji, ki ga je vodil Nawab. Podjetje je bilo specializirano za gradnjo velikih gradbenih projektov. Sameer Mustafa je bil lastnik Gulf Trading Company, imel je dobra poznanstva in povezave z državnimi uradniki ter poslovneži v Saudovi Arabiji. Gulf Trading Company je že sodelovala s številnimi multinacionalnimi podjetji, tako da so imeli že številne izkušnje. Zaposlovali so 12 000 ljudi, imeli 115 oddelkov, največ v Indiji, tako da so bili med desetimi največjimi indijskimi multinacionalnimi podjetji.

Sargam International in Gulf Trading Company sta se odločila za skupen posel in ustanovila skupno podjetje Gulf Sargam. Vanj je Gulf Trading Company vložil 51 odstotkov kapitala, Sargam International pa 49 odstotkov. Gulf Trading Company je imel veliko poznanstev, zato bi lažje zagotovil posel in poskrbel za bančno podporo pri velikih projektih. Sargam International naj bi poslal enega od svojih managerjev in nudil tehnično in administrativno pomoč. Podjetji sta si delili dobičke v razmerju deležev, izgubo pa enako. Glavni manager Gulf Sargama je bil Indijec Joe Fernandes. Odločal je sam, pri velikih poslih pa se je moral posvetovati s Sameerjem Mustafom.

V začetku 80-ih let je bila ponudba nafte precej večja od njenega povpraševanja, cene so se zato močno znižale, znižali so se tudi državni prihodki. Junija 1983 se je država odločila za izboljšanje življenjskih razmer na otoku Moza. Zanj je bilo črpališče nafte na otoku pomemben vir prihodkov, vendar so bile razmere tam neznosne in niso privabljale dobrih delavcev, zato se je država odločila za modernizacijo. Septembra je sklenila pogodbo z Al Hasker Contracting Company po ceni 100 000 000 rialov (1\$=3.7 riala). Al Hasker Contracting Company se je povezal z lokalnimi podjetji in aprila 1984 sklenil pogodbo tudi z Gulf Sargamom po ceni 11 000 000 rialov. Država je za nadzornika del določila svetovalno podjetje Yusuf al Yusuf, le-to pa je za vodjo postavilo Habiba Sharifa. Habib je imel glavno besedo pri odločitvah o projektu, nesoglasja med pogodbeniki in njim pa so se reševala preko mednarodne arbitraže (Manyadath, Seeger, 1989, str. 312).

Joe Fernandes je na otok poslal Raghuja Menona, s katerim je že večkrat sodeloval in mu zaupal. Raghu je dobro opravljal svoje delo in se razumel z nadzornimi organi. Že na samem začetku pa je opazil nenaklonjenost Habiba do Gulf Sargama in veliko naklonjenost Habiba do Al Hasker Construction Company. Raghu je razumel sporočilo Habiba. Vedel je, da veliko nadzornikov pričakuje plačilo, vendar direktno ne vprašajo za podkupnino. Najprej začnejo s šibkimi signali in čakajo na odgovor, če pogodbenik ne reagira, pošljejo močnejše signale, ki včasih onemogočajo delo pogodbenika. Raghu se je s takimi situacijami že srečal, vendar se je iz njih vedno izvlekel.

Leta 1986 je bilo še vedno tako. Zamude zaradi Gulf Sargama so upočasnile ves projekt, kljub temu pa Habib ni popustil. Raghu je namige Habiba sporočil Joe Fernandesu. Napisal mu je tudi, da je Habiba neposredno vprašal, kaj je narobe, le-ta pa mu je povedal, da je Al Hasker Contracting Company zanj dobro poskrbela in se začudil, zakaj Gulf Sargam ni storil enako. Dodal je, da je za to še vedno čas. Raghu je zato menil, da bi morali plačati podkupnino in tako ne bi imeli izgube. Z njim sta se strinjala tudi Joe in Nawab, Sameer Mustafa pa podkupovanja ni dopuščal. Projekt se je končal junija 1986 s šestmesečno zamudo, zaradi česar je podjetju pretela kazen. Gulf Sargam je imel 2 233 000 rialov izgube. Habib Sharif je zahteval plačilo penalov, vendar se je Gulf Sargam uspešno branil in mu kazni ni bilo potrebno plačati. Zaradi pritiskov in prekomernih stroškov, ki jih je Gulf Sargam utrpel, je tožil stranko za 2 300 000 rialov, vendar jih je dobil le 220 000 (Manyadath, Seeger, 1989, str. 317).

3.2.1. Analiza primera na otoku Moza

Zaradi odločitve Sameerja Mustafe, da ne bo plačal podkupnine, je podjetje Gulf Sargam utrpelo veliko škodo. Ali se je Sameer odločil pravilno? Mnogi bi menili, da se ni, saj je s tem povzročil veliko izgubo podjetju. Sam je vedel, da se je odločil prav, kajti svoje vrednote je postavil na prvo mesto. Če bi popustil pritiskom, bi to pomenilo, da je celo njegovo podjetje Gulf Trading Company, ne le oddelek na otoku Moza, sprejelo prakso podkupovanja. Če bi do take situacije prišlo še enkrat, bi vsi vedeli, da kljub temu, da je podkupil le enkrat, lahko to stori še večkrat.

Kljub temu, da se je podjetje Gulf Sargam pri svojem delu izkazalo, je Habib vedno našel nekaj, s čimer se ni strinjal. Habiba namreč ni zanimalo poslovanje podjetja. Če gledamo s tega vidika, bi morali z javnih funkcij odstraniti ljudi, kot je Habib, in zaposliti ljudi z visokimi moralnimi in etičnimi vrednotami, ki ne bi nikoli zahtevali ali sprejemali podkupnin. Seveda je to nemogoče, veliko je namreč dejavnikov, ki premagajo visoke vrednote, ki si jih človek postavi. Ti dejavniki so družba in okolje, v katerem človek živi, socialne razmere in človeški faktor, oziroma pohlep ter sebičnost.

V obravnavanem primeru se je s problemom podkupovanja srečalo multinacionalno podjetje. Taka podjetja poslujejo v različnih državah in se zato največkrat znajdejo v podobnih situacijah. Politika, sistem in vrednote multinacionalnega podjetja, primerni v domačem okolju, so lahko neučinkoviti in neprimerni v drugih državah, kjer multinacionalno podjetje posluje. Managerji morajo to upoštevati in razmisliti o dejanjih, ki so sicer v nasprotju z njihovimi vrednotami. Multinacionalna podjetja morajo razumeti in spoštovati lokalne zakone, prilagoditi se morajo kulturi in navadam države, v kateri poslujejo. To pa ne pomeni, da morajo podkupovati, čeprav je taka praksa v tuji državi običajna. Podkupnine so namreč v vseh državah nezakonite.

Sama politika in postopki ne določajo primerne in neprimerne obnašanja. Upoštevati je potrebno tudi vrednote v podjetju in vrednote posameznika. Kultura podjetja je najmočnejši inštrument managementa. Podjetje mora sporočati svoje vrednote in standarde, vztrajati in ne popustiti pritiskom. Le tako bo pokazalo svojo moč, da se ga ne da podkupiti. Tisti, ki bodo s takim podjetjem sodelovali, bodo že vnaprej vedeli, da z njegove

strani podkupnine ne bodo dobili. S podjetjem bodo zato poslovali zaradi njegove kvalitete. Tudi managerji morajo spoštovati vrednote, ki veljajo v podjetju. Najti morajo ravnotežje med cilji in interesi podjetja ter zahtevami in pritiski tuje države. Odločitve managerjev pa niso le rezultat podjetniških ciljev in pričakovanj tuje države, temveč tudi njihovih osebnih vrednot (Bartlett, 1983, str. 10). Sameer Mustafa je bil v primeru projekta na otoku Moza pod velikimi pritiski, vendar je svoje vrednote postavil najvišje, česar pa mnogi sodobni managerji na žalost ne počno.

Po svetu je veliko poštenih managerjev, tako v razvitih kot v nerazvitih državah. Zakaj se med seboj tako težko najdejo? Eden od možnih vzrokov je nezmožnost obeh strani premagati dve veliki oviri: čas in zaupanje. Ko managerji iz razvitih držav investirajo v nerazvite države, morajo zaupati, da ne bodo prevarani. Prav tako morajo managerji iz nerazvitih držav zaupati, da jih investitorji nočejo le izkoristiti in obogateti na njihov račun. Vzpostavitev dobrih medsebojnih odnosov s pravimi ljudmi zahteva čas, denar in energijo. Obe strani si morata vzeti čas druga za drugo, tako bosta razvili dobre zveze in sklenili sporazume, ki bodo obema prinašali koristi (Lane, Simpson, 1984, str. 444).

Še en problem je, ki se pojavlja pri vzpostavljanju odnosov, in sicer, da imajo podjetja velikokrat že vnaprej določeno mnenje o državi, v kateri bodo poslovala. Že pred začetkom poslovanja vedo, da bodo največji problem podkupnine. Ponekod je to res, ne pa povsod. Včasih so taka pričakovanja rezultat govoric v mednarodnih poslovnih krogih, včasih pa rezultat negativnega mnenja medijev o nerazvitih državah in njihovih prebivalcih. Managerji se morajo zato naučiti ločiti med resničnim in izmišljenim.

3.3. HOECHST-ROUSEL: RU 486

Management Hoechst-Roussel Pharmaceuticalsa julija 1991 v ZDA še ni objavil nikakršnih podatkov o tem, da nameravajo tržiti zdravilo RU 486. Zdravilo je bilo na voljo v zelo majhnih količinah in še to je bilo namenjeno zgolj testiranju, o trženju ni bilo še nobenega govora. RU 486 je kemična spojina, ki so jo novinarji poimenovali kar "tabletko za naslednje jutro". Tabletko je bila predhodno s spremenljivim uspehom že testirana v večih evropskih državah. RU 486 je postala osrednja tema publicitete in različnih javnih špekulacij. O njej je razpravljala tudi senat. Zagovorniki in nasprotniki so predstavljali argumente za in proti uvedbi takšne tabletko na tržišče. Predlagali so, naj izdelka ne oglašujejo agresivno. Jasno pa je bilo, da je položaj na tržišču glede pozicioniranja izdelka zelo zapleten (Rosenthal, Brown, 2000, str. 513).

V 90-ih letih je v farmacevtski panogi vladalo pozitivno vzdušje. Rast deleža prebivalstva, starih več kot 65 let, je predstavljala večji trg in hkrati trg z večjim povpraševanjem. Narava farmacevtskega posla zahteva, da se veliko denarja vlaga v raziskave in razvoj. Seveda vse v panogi vendarle ni bilo tako rožnato. Kritike so letele predvsem na to, kako farmacevtska podjetja oblikujejo cene svojih izdelkov. Kritiki trdijo, da so proizvodni stroški zdravil zelo nizki, prodajne cene pa zelo visoke, in da se to kaže tudi v zelo visokih dobičkih farmacevtskih podjetij. Farmacevtska podjetja v ZDA so imela proste roke pri oblikovanju prodajnih cen, to pa je zelo v nasprotju z večino ostalih držav, kjer cene skrbno nadzoruje in regulira država. Kot rezultat naraščajoče skrbi za zdravje v 70-ih in 80-ih letih se je pojavila

zahteva po večjem nadzoru pri oblikovanju cen zdravil. Sledilo je množično združevanje farmacevtskih podjetij z namenom racionalizacije nekaterih področij. Podjetja so se srečevala z velikimi tveganji glede svojih proizvodov. To je veljalo še posebej za visoko tvegane proizvode, kot so npr. cepiva in kontracepcijska sredstva. Visoki stroški zavarovanj so mnoga podjetja prisilili, da so opustila večino raziskav na tem področju. Tako se je industrija razdelila na dva pola. Edino majhna podjetja in pa zelo velike multinacionalke so vztrajali na področju razvoja in prodaje kontracepcijskih sredstev.

Podjetje Roussel-Uclaf je bilo ustanovljeno v Parizu v Franciji in je bilo prisotno na področju razvoja in trženja mnogih kemičnih izdelkov. Razvijali in tržili so izdelke za terapevtske namene, industrijsko uporabo, parfume, kontaktne leče. Roussel je bilo eno najbolj diverzificiranih farmacevtskih podjetij, zato je vlagalo tudi v razvoj mnogo različnih izdelkov. Leta 1979 so njihovi strokovnjaki sintetizirali kemično snov na osnovi steroidne molekule, ki omogoča razvoj snovi za uravnavanje rodnosti. Ker pa je bila politika podjetja zaradi družbenih okoliščin taka, da na tem področju ne razvijajo zdravil, so vse skupaj opustili. Kasneje so ugotovili, da ima to odkritje revolucionarne razsežnosti, tako da so v začetku 80-ih let pričeli s proizvodnjo zdravila RU 486 (Rosenthal, Brown, 2000, str. 523).

Prodajno ime za RU 486 je bilo Mifepristone. Tržili so ga kot alternativno sredstvo kirurškemu splavu. Zdravilo naj bi imelo učinek nekakšnega kemijskega splava namesto klasičnega kirurškega. Namenjeno je bilo za uporabo v prvem trimesečju nosečnosti, saj je, če je bilo uporabljeno v tem času, zagotavljalo 95 odstotno uspešnost. Zdravilo se je najprej, septembra 1988, pojavilo na francoskem tržišču. V času, ko je bilo zdravilo na tržišču, ga je uporabilo 4.000 žensk, uspešnost je bila 95,5 odstotna. Po vsem svetu so se v tem času pojavili hudi protesti in bojkot Hoechstovih proizvodov, tako da so RU 486 umaknili iz tržišča. Vmes je posegla francoska vlada, ki je hkrati tudi lastnica 36 odstotkov delnic Rousell-Uclafa. Dva dni po tem, ko so zdravilo umaknili iz prodaje, je minister za zdravstvo le-to vrnil nazaj v prodajo. Svojo odločitev je utemeljil, češ da je RU 486 last vseh žensk in ne le Rousell-Uclafa in da ne morejo ženskam vzeti nečesa, kar pomeni velik medicinski napredek. Po tem dogodku so zdravilo prodajali le pooblaščenim klinikam. Več kot 100 žensk v Franciji je vsakodnevno uživalo to zdravilo. Okrog 15 odstotkov vseh splavov je bilo opravljenih s pomočjo tega zdravila.

Roussel je imel zdravilo patentirano, vendar so ga kljub temu posojali po svetu zaradi nadaljnjih raziskav. V ZDA so prva testiranja prinesla le 73 odstotno učinkovitost zdravila. Kmalu po tem, ko so zdravilo uvedli na francoski trg, so tudi na Kitajskem pridobili ustrezna dovoljenja za prodajo, leta 1991 pa so bili blizu temu, da bi sami izdelali zdravilo. Leta 1990 se je vodstvo podjetja Roussel odločilo, da bodo zdravilo RU 486 prodajali tudi na Švedskem, v Veliki Britaniji in na Nizozemskem (Rosenthal, Brown, 2000, str. 549).

Osnovni namen RU 486 je bil napraviti kemični splav. Predvidevali so, da je zdravilo še posebej primerno za tri segmente ženske populacije. Prvič, za ženske v nerazvitih državah, kjer večina žensk trpi zaradi pomanjkanja sredstev, ki se uporabljajo pri klasičnem kirurškem posegu, vključno z anestetiki. Drugič, primerno bi bilo za mladoletnice in tretjič primerno bi bilo za ženske, ki iz kakršnih koli razlogov ne morejo uspešno uporabljati ostalih metod zaščite (Rosenthal, Brown, 2000, str. 564).

V Franciji je bil dostop do zdravila omejen, uporabljali so ga lahko le pod strokovnim nadzorom. Zaradi teh okoliščin je bila cena visoka, in sicer je znašala 80 \$. Analitiki so verjeli, da bi bilo ceno moč precej znižati. To bi storili z uvedbo na večje tržišče, kot je npr. ameriško, saj bi tako precej zvišali obseg proizvodnje. Vodstvo se je soočilo z mnogimi težavami ob poskusu uvedbe RU 486 na ameriško tržišče. Dovoljenje FDA bi težko dobili brez močne podpore ameriških žensk. Ženske so v zdravilu videle možnost, da dosežejo boljši osebni in politični nadzor nad rodnostjo v državi.

Trg kontracepcijskih sredstev je bil relativno majhen. Celo svetovno tržišče je predstavljalo okrog ene milijarde dolarjev. Znotraj tega tržišča pa je 700 milijonov predstavljala oralna kontracepcija. V ZDA je bilo v tem času vseeno 3 milijone žensk, ki niso uporabljale oralne kontracepcije. Marže pri prodaji kontracepcijskih sredstev so bile zelo visoke. Tabletko za enomesečno porabo so uvozili po 18 centov, medtem ko je moral povprečni uporabnik zanje odšteti 12 dolarjev na mesec (Rosenthal, Brown, 2000, str. 582).

3.3.1. Analiza primera RU 486

Visoki profiti farmacevtskih podjetij so bili pogosta tarča raznih političnih napadov. Kritiki so trdili, da so cene zdravil tako visoke, da si jih lahko privoščijo le dobro situirani ljudje. Tržnike so obsojali, češ da prikrivajo nekatere informacije v zvezi s stranskimi učinki v strahu pred zmanjšanjem prodaje.

Zaradi glasnega odziva glede uporabe RU 486, tako v pozitivnem kot negativnem smislu, je vodstvo podjetja močno omahovalo pri nadaljnjih akcijah in uvajanju izdelka na ostala svetovna tržišča.

Pomanjkanje, oziroma nevlaganje na področje razvoja kontracepcijskih sredstev, je posledica predvsem naslednjih faktorjev: visoki stroški razvoja, relativno nizek potencialni dobiček in visoka stopnja tveganja. Izpostaviti pa velja tudi relativno majhen trg.

Poglavitni razlog za predstavitev in uvedbo RU 486 na tržišče je zagotovo napredek, ki ga je omogočila uvedba zdravila, v primerjavi z ostalimi metodami. V večini primerov klinike, kjer opravljajo splave, sploh ne bi bile potrebne. Uvedli bi le nekaj dežurnih klinik, ki bi pomagale ob morebitnih težavah. Uporaba RU 486 bi omogočila, da bi odločitev posameznika postala bolj osebna. V mnogih primerih bi se izognili pogostim psihičnim travmam, ki spremljajo takšne dogodke. Ženska, ki bi zaužila tabletko le nekaj dni za tem, ko bi opazila izostanek mesečnega perila, v bistvu nikoli ne bi vedela ali je bila v resnici noseča ali ne. To je predstavljalo za zagovornike splava pomembno dejstvo. Na koncu bi tudi nizki stroški RU 486, v primerjavi z ostalimi metodami, prispevali k širši uporabi. Če bi se zdravilo izkazalo kot zares zelo učinkovito, bi ga bilo moč dobiti celo zastonj.

Menim, da bi morala farmacevtska podjetja pri svojem poslovanju upoštevati, da je najprej potrebno poskrbeti za zdravje in dobro počutje človeka, šele nato so tu drugi interesi, vključno z dobičkom. Prodajati in tržiti bi morali le izdelke, ki so dokazano učinkoviti v boju zoper boleznin in ne le zato, da si povrnejo visoke stroške, ki so jih vložili v razvoj. Pri razvoju

raznih zdravil je potrebno doseči in ohraniti visoke standarde, izdelki morajo biti kakovostni, saj so namenjeni človekovemu zdravju, ki je v večini družb najvišja vrednota.

3.4. WELLCOME PLC: AZT

Wellcome PLC je bila britanska farmacevtska družba. Njena ameriška podružnica Burroughs Wellcome company je plasirala na tržišče zdravilo, ki je bilo v Ameriki edino dokazano zdravilo v boju zoper AIDS. ACT UP in ostale skupine, povezane z ljudmi obolelih za aidsom, so razpravljale o visoki ceni zdravila AZT. Cena je znašala približno 8 000 \$ na osebo letno. Wellcome PLC je bilo eno najstarejših svetovnih multinacionalnih farmacevtskih podjetij, ustanovljeno je bilo že leta 1880. Podjetje je zaposlovalo 18 000 ljudi po celem svetu, 19 odstotkov zaposlenih je bilo zaposlenih na področju raziskave in razvoja. Zaradi tako močne usmerjenosti v raziskovalno področje so ga imenovali tudi Wellcome University.

AIDS je bil najprej obravnavan kot bolezen homoseksualcev, poimenovali so jo GRIDS (Gay – Related Immune Deficiency Syndrome). Ko je bilo ugotovljeno, da se bolezen pojavlja tudi v drugih skupinah, na primer med uživalci drog in hemofiliki, so boleznini dali bolj nevtralno ime AIDS (Acquired Immune Deficiency Syndrome) (Badarocco, 1995, str. 466).

Aprila 1983 je Center za bolezni v Atlanti poročal o 3 000 primerih ljudi, obolelih za aidsom. Kljub naraščajočemu številu smrti zaradi aidsa je bilo v javni publiciteti temu problemu posvečeno malo pozornosti. Še vedno so aids povezovali s problematičnimi skupinami. Nato pa so ugotovili, da za to boleznijo zbolijo tudi heteroseksualci, preko transfuzije krvi. Znanstveniki so ugotovili, da virus HIV, ki povzroči aids, ni običajen virus. Prenaša se s kontaktom telesnih tekočin dveh različnih oseb. Tudi inkubacijska doba se od osebe do osebe močno razlikuje. Človeško telo običajno proizvaja protitelesa, ki napadejo virus, če le-ta pride v telo. Pri virusu HIV ta protitelesa ne zadostujejo za uspešno obrambo, zato so se znanstveniki najprej osredotočili na razvoj sredstva, ki bi omogočilo, da bi telo lahko sintetiziralo več protiteles.

Mnogo ljudi je iz obupa odhajalo v Mehiko, kjer so tamkajšnji zeliščarji pridobivali različne vrste neregistriranih zdravil, ki so jih uporabljali v boju zoper raka in sedaj še v boju zoper aids. Do leta 1980 so sintetizirali nekaj novih zdravil, predvsem s pomočjo dragih poskusov in napak. 28. novembra 1984 so poslali iz laboratorija na testiranje snov AZT, oziroma azidotimidin, ki so jo že leta 1964 odkrili v boju proti raku, a se je izkazala kot neučinkovita. Leta 1974 pa so ugotovili, da je ta snov učinkovita proti nekaterim vrstam retrovirusov pri miših. Po testiranjih se je izkazalo, da tudi AZT, kot vse druge snovi, ni učinkovit v boju zoper aids (Badarocco, 1995, str. 479).

Razočaran nad rezultati je odkritelj dal AZT testirati na drug inštitut, kjer pa so bili rezultati raziskav precej bolj spodbudni. Ugotovili so, da je AZT daleč najbolj učinkovita do sedaj odkrita snov v boju zoper aids. Takoj so stekle vse potrebne priprave za pričetek testiranja na ljudeh. Na tisoče ljudi je zbolelo za aidsom, še več je bilo okušenih z virusom HIV. AZT jim je tako, vsaj na kratek rok, predstavljal edino pravo upanje. Druga faza preizkušanja zdravila AZT se je pričela februarja 1986 in naj bi se nadaljevala decembra istega leta. Podjetje je

pričakovalo denarno pomoč od več skladov in ljudi okuženih s HIV, a so na koncu morali vse stroške druge faze pokriti sami.

Vse od prvih poskusov pa do plasiranja izdelka AZT na trg se je Wellcome soočal z resnimi težavami, tako pri sami proizvodnji, kot tudi pri določanju ustrezne cene za trg. Tako je potrebnih več kot 20 različnih proizvodnih korakov, da iz surovine pridobimo končno obliko kapsule. Kapsule naj bi najprej prejeli tisti bolniki, pri katerih je bolezen že zelo napredovala. Kmalu pa je na tisoče okuženih mrzlično pričelo iskati zdravilo. Tako se je pokazalo, da je potrebno v čim krajšem času zagotoviti proizvodne zmogljivosti, ki bodo zadoščale povpraševanju. Postavilo se je vprašanje, kakšno ceno postaviti za AZT. Wellcome je vedel, da je potrebno pokriti vse razvojne stroške, ki so nastali in so znašali 700 milijonov \$. Ocenili so, da naj bi po zdravilu povpraševalo samo okrog 15 000 do 20 000 ljudi. Predvidevanje nadaljnega povpraševanja pa bi bilo še težje, saj je težko predvideti, s kakšno hitrostjo se bo bolezen širila in predvsem kakšne bodo ostale možnosti zdravljenja. Februarja 1987 so sporočili ceno za kapsule Retrovir, ki je bilo tržno ime za AZT. Cena na debelo je znašala 1,88 \$ za 100 mg kapsul. Pacient mora zaužiti dve kapsuli vsake štiri ure vsak dan, kar pomeni 8 200 \$ vsako leto, in če dodamo še 0.3 \$ na kapsulo pri prodaji na drobno, znaša letni znesek 9 500 \$. Ta znesek pa napravi AZT za najdražje zdravilo na trgu, ki ga dobimo na recept. Čeprav so analitiki predvidevali visoko ceno za zdravilo tako visoke ni predvidel prav nihče. Večina zavarovalnic v ZDA ni pokrivala stroškov zdravil, ki so jih pacienti dobili na recept. Mnogi izmed okuženih so prav v tem obdobju izgubili službo zaradi bolezn ali zaradi diskriminacije. Po vseh teh dogodkih so se okuženi z virusom HIV in številni podporniki obrnili na kongres, naj ustrezno posreduje (Badarocco, 1995, str. 479).

3.4.1. Analiza primera AZT

Večina obolelih in okuženih je bila leta 1987 zaskrbljenih in zafrustriranih. Šest let je minilo, odkar so poročali o prvem primeru aidsa in v tem času je umrlo več kot 20.000 ljudi. Napovedi o tem, da bi se razmere v prihodnosti lahko bistveno izboljšale, niso bile ravno rožnate. Čeprav je zdravilo AZT pomenilo upanje v boju zoper bolezen, je delovalo le kot zaviralec, ni pa bilo zdravilo zoper aids. Pojavili pa so se tudi razni hudi stranski učinki zdravila. To je postalo posebej problematično po tem, ko se ti učinki niso pojavljali pri drugih zdravilih, namenjenih za boj proti aidsu, in ko se je pojavilo veliko nezaupanje v razvoj cepiva proti aidsu, ki bi nadomestilo kapsule. Okuženi s HIV in njihovi zastopniki so nadaljevali kampanjo proti administraciji in opozarjali, da jih ne obravnavajo dovolj resno in da bolezen še vedno povezujejo s homoseksualci in uživalci mamil. Decembra 1987 so pri Wellcomu najavili 20 odstotno znižanje cene AZT. Iz 1.88 \$ na 1.50 \$ za kapsulo. To znižanje je bilo posledica zvišanja učinkovitosti proizvodnje zdravila. Ljudje s takšnim znižanjem cene seveda niso bili zadovoljni. Čeprav se je stanje mnogim bolnikom močno izboljšalo, pa je jemanje kapsul povzročilo odmiranje velikega števila rdečih krvnih teles, tako da so morali bolniki tudi večkrat na mesec na transfuzijo krvi. Redki zdravniki so se odločili, da odmerek zdravila znižajo in tako vsaj delno preprečijo stranske učinke. Istočasno so okuženi ljudje segali še po raznih alternativnih zdravilih, ki so bila dostopna, kar pa je največkrat delovalo le še slabše.

Vse več je bilo pritožb in negodovanj glede cene, ki jo je postavilo podjetje Wellcome za zdravilo AZT. Na drugi strani moramo upoštevati, da so bili oni edini, ki so vlagali ogromna sredstva v razvoj in izboljšavo zdravila. Vemo, da jih takrat kljub obljubam ni podpiral prav nihče in so morali vsa sredstva vložiti sami. Število uporabnikov AZT v ZDA je bilo okrog 25 000, z virusom HIV pa je bilo okuženih še okrog 1.5 milijona ljudi v ZDA in na milijone ljudi drugod po svetu. Nejasno je bilo, koliko posameznikov se sploh zaveda, da so okuženi z virusom HIV in so hkrati pripravljeni in finančno sposobni jemati AZT. Analitiki so predvidevali, da lahko prodaja AZT do leta 1992 naraste na milijardo \$ letno.

Posebno v zadnjih dveh obravnavanih primerih, ki sta povezana z razvojem zdravil zoper zelo nevarne bolezni, bi bilo potrebno bolj podrobno proučiti možnosti, ki bi omogočale večjo dostopnost zdravil zoper tako hude bolezni. Rešitev bi bilo potrebno iskati v smeri večje družbene odgovornosti, in ne le v smeri doseganja čim večjih dobičkov. Posebno farmacevtska podjetja bi morala biti drugače organizirana, ne bi smela poslovati kot običajna podjetja, saj je v tem primeru doseganje čim višjega dobička edino možno. V tem primeru je logično, da ne morejo razvijati zdravila, ki bi ga uporabljali le ozek krog ljudi, saj s tem ne bi pokrila visokih razvojnih stroškov. Mislim, da bi morali ustanavljati različne sklade, ki bi bili namenjeni za razvoj v farmacevtskih podjetjih in bi tako omogočili normalno delovanje teh podjetij. Upoštevati moramo dejstvo, da bi lahko nekatere bolezni, ki se na novo pojavljajo, uspeli zatreti v kali. Tako bi zmanjšali število ljudi, ki za temi boleznimi zbolijo ali celo umre. Družba kot celota bi imela od tega mnogo koristi, saj bi imela zdrave ljudi. Mislim, da bi družba s takim ravnanjem pridobila boljše podobo v očeh javnosti.

4. POSLOVNA ETIKA V SLOVENIJI

V času, ko se v družbi dogajajo korenite družbene in ekonomske spremembe, se pojavijo ugodne razmere za razvoj korupcije, raznih poslovnih goljufij in drugih neetičnih dejanj. Obdobje tranzicije je bilo kot nalašč za novo akumulacijo kapitala in za razne oblike nepravičnega bogatenja. Pogosto se v takih okoliščinah zgodi, da še tako pošteni ljudje hitro pozabijo vsa etična načela, saj dobro vedo, da se jim takšna priložnost ne bo več ponudila. Slovenija v tem obdobju ni bila nikakršna izjema in pojavile so se številne nepravilnosti.

Še pred procesom privatizacije naših podjetij so se kot najbolj značilne oblike neetičnega poslovanja pojavljali načrtovani stečaji podjetij in ustanavljanje vzporednih podjetij. Skoraj polovica stečajev v letih od 1989 do 1991 je bilo načrtovanih. Vodstvo bi večino stečajev lahko preprečilo, a so se tako na lahek način rešili presežnih delavcev. Hkrati so veliko stroškov prenesli neposredno na državo. V tem času zakonodaja ni bila dovolj dobro urejena, tako da večina dejanj ni bila protizakonitih.

Navedimo izvirne slovenske oblike neetičnega gospodarjenja, ki so se pojavile v procesu privatizacije (Jelovac, 1997, str. 90):

- Tri četrtine slovenskih podjetij se je olastnilo z notranjim odkupom.
- Nekateri domiselni direktorji družbenih podjetij so si do bogastva pomagali tudi z ustanavljanjem podružnic in zasebnih podjetij v tujini.

Neetično obnašanje je povezano tudi s tranzicijo in takratnimi nestabilnimi razmerami. Naraščalo je število finančnih posrednikov, ki so ljudem pobirali denar in ga vlagali v tvegane posle. V večini primerov je bil denar izgubljen, podjetje pa je šlo v stečaj.

Pojavljajo se tudi druge oblike neetičnega poslovanja:

- oddajanje premoženja v najem drugim podjetjem po previsokih cenah,
- nepravilno odlaganje in uničevanje nevarnih snovi,
- slaba skrb za zaposlene pred vplivi nevarnih snovi na delovnih mestih,
- vsiljevanje izdelkov z napako,
- prirejanje računovodskih poročil,
- zanemarjanje osnovnih človekovih pravic.

Nekoliko poenostavljeno lahko rečemo, da je lastninjenje pri nas potekalo na tri različne načine. V prvo skupino štejemo podjetja, ki so izvajala lastninjenje v skladu z zakonom in zanje lahko rečemo, da so proces izpeljala etično. Druga skupina so podjetja, ki so lastninjenje formalno sicer izvedla v skladu z zakonom, a je njihova etičnost vprašljiva. Tretja skupina so podjetja, kjer gre za t.i. divjo privatizacijo in so njihova dejanja z etičnega vidika povsem nesprejemljiva.

Dotaknimo se zgodbe o lastninjenju, ki se je dogajala nedavno tega v naši državi in se s posameznimi primeri vleče tudi v današnjem času. Lahko rečemo, da je v procesu lastninjenja prišlo do velikega razkoraka med tem, kaj so tisti, ki so proces oblikovali, pričakovali in med tem, kaj je večina od tega procesa dobila. Mislim, da je bilo med ljudmi veliko nezaupanja in dvomov v proces lastninjenja, zato verjetno niso bolj dejavno delovali. Dejstvo je, da so se mnenja glede lastninjenja med različnimi strokovnjaki močno razlikovala, tako, da so predlagali zelo različne rešitve. V takšnih okoliščinah mali ljudje delujejo zmedeno in z veliko mero nezaupanja, vladajoča elita v takšnih razmerah pobere večino, kar je etično zelo sporno.

V času lastninskega preoblikovanja sta se v Sloveniji oblikovala dva skrajno različna tipa domačih managerjev:

K prvemu štejemo tiste, ki se ne sramujejo grabeža, da ne rečemo ropanja družbenega premoženja oziroma kapitala, podedovanega iz prejšnjega sistema. Managerji te vrste pri nas so prepričani, da je reprivatizacija nujna in politično upravičena, zato ne vidijo nikakršnega moralnega problema v tem, da skušajo ne glede na sredstvo, ki ga uporabljajo, doseči racionalen cilj. Svojo vest, če jo sploh imajo, potolažijo z zgodbico, da zgodovina pač dokazuje, kako je v koreninah vsakega velikega bogastva in prvotnega kapitala skrita neka prevara ali prisvajanje. Zato se jim zdi upravičen vsak način, da so le uspešno izpeljali privatizacijo nikogaršnjega premoženja.

Managerji druge vrste so na nasprotnem polu. Ti so trdno prepričani, da nelegalni postopki in nemoralno poslovno ravnanje že sami po sebi diskreditirajo cilje, zaradi katerih so se začeli: če ponovne privatizacije ni mogoče izpeljati pravično, potem se je sploh ni treba lotiti, ali pa

mora biti v skrajnem primeru odložena na kasnejše, boljše čase. Takšno načelno stališče je očitno prestroga moralna zahteva, saj nobene privatizacije ni mogoče do konca izpeljati pravično in pošteno, humano in v splošno zadovoljstvo javnosti, ampak se je treba ves čas gibati na robu med prevlado nelegitimnosti in nelegalnosti (Jelovac, 1997, str. 83).

Rus, ki je že več kot trideset let finančni revizor v svetovno znani svetovalski hiši Price Waterhouse, primerja priložnosti za neetično poslovanje v Sloveniji s tistimi, v razvitih zahodnih državah, hkrati pa skuša nakazati nekaj smeri za zmanjšanje razlik med Slovenijo in zahodom.

Temeljna razlika je po njegovem prepričanju v tem, da je v Sloveniji, kot tipični predstavnici države na prehodu, več priložnosti za neetično poslovanje, kot jih je v razvitih zahodnih državah. Gospodarski kriminal in korupcija sta redna pojava v državah in družbah, ki se spreminjajo, zato naj bi bilo sedaj najpomembnejše oblikovati institucionalno okolje in zakonodajno pravni sistem, s čimer bi odstranili sistemske možnosti za neetičnost v gospodarstvu. Najpomembnejša naloga pri nas je zgraditev sodobnega sodnega sistema s specializiranimi sodniki za gospodarske prestopke in uvedba davčne policije. Glede na velike napetosti med starim in novim sistemom vrednot je potrebno zgraditi nov sistem vrednot, ki pa naj temelji tudi na pozitivnih izkušnjah starega sistema (Jelovac, 1994, str. 52).

Vsak direktor in vsako podjetje mora premisliti, ali je v njihovem podjetju mogoče uporabiti splošna etična načela, kar še posebej velja za podjetja, ki se ukvarjajo z zunanjetrgovinsko dejavnostjo. Pomembna je naloga javnih medijev pri sistematičnem predstavljanju dobrih primerov, četudi ne gre za junake in senzacije, ki bi dvigovali naklado časopisa. Pisali naj bi o podjetjih in njihovih vodilnih managerjih, ki so se npr. samoiniciativno odrekli dobičkonosnemu poslu zato, ker je bil tak posel nepošten, oziroma neetičen. To je še posebej pomembno danes, ko so negativni junaki postali vzorniki mladi generaciji. Najmočnejša etična obsodba za nemoralno gospodarsko delovanje je objava o nepoštenem poslovanju, izguba službe ali funkcije za določen čas, izobčenje posameznikov iz družbenega okolja, izguba ugleda podjetja med potrošniki. Pomembno je poudarjanje družbenega ugleda poštenih managerjev v javnosti (Jelovac, 1994, str. 53).

Ustrezno nagrajevanje managerjev je področje, kjer se pojavlja mnogo dilem. Najbolj pogosta kritika, ki se pojavlja, pravi, da so razlike med plačami managerjev in plačami ostalih delavcev v podjetju prevelike. Managerjem se očita, da so plačani preveč za opravljanje svojih pisarniških del. Obstaja tudi druga plat, ki pravi, da so plačani premalo, da bi prevzeli nase vse obveznosti, odgovornosti odločanja, odgovornosti za uspeh podjetja, ter tveganja in pritiske, s katerimi se srečujejo. Vsi ti pritiski in obveznosti se iz dneva v dan le povečujejo. Menim, da je vprašanje ustreznega nagrajevanja managerjev v Sloveniji zelo aktualno. Družba težko sprejema spremembe prehoda v tržno gospodarstvo, med velike spremembe vsekakor sodi ustrezno nagrajevanje managerjev. Upoštevati velja, da so nagrade nekaterih managerjev resnično sporne predvsem iz etičnega vidika.

Za zaključek poskušamo opredeliti nekatere kulturološke poteze slovenskih managerjev, na podlagi opazovanj in izkušenj ter mnenj uglednih avtorjev. Te ugotovitve nam omogočajo analizo obnašanja slovenskih managerjev (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 277).

1. Na prvo mesto uvrščamo stične točke z nemško kulturo. Podobnosti odkrivamo v monokronosti jezika, redoljubnosti in težnji po organiziranosti. Težave se pojavijo, ko presojamo poslovanje s strankami, ki izhajajo iz drugih kultur. V zadnjem času se razlikujemo od Nemcev po tem, da smo bolj kratkoročno usmerjeni.
2. Kot individualisti nismo ravno najbolj kooperativni sodelavci ali člani transkulturoloških skupin, saj smo občutljivi, prepirljivi in zamerljivi. V posebnih okoliščinah skušamo dominirati in imamo težave pri sprejemanju srednjih rešitev.
3. Še posebej po letu 1991 bolj verjamemo tistim načinom in oblikam mednarodnega poslovanja, pri katerih smo prepričani, da jih lahko popolnoma nadziramo. Domnevno naj bi bile to predvsem lastniške, ne pa tudi pogodbene oblike. To se kaže tudi v sorazmerno manjšem številu primerov dolgoročnih pogodbenih oblik sodelovanja.
4. Nezaupljivost do tujine se kaže tudi v odporu do naložb tujega kapitala, a bo verjetno nekoliko popustila, ko bomo imeli več lastnih naložb na tuje.
5. Čeprav veljamo za prepirljivce, pa se po teh potezah ne moremo enačiti z Američani. Zavedamo se svoje šibke pogajalske moči, a tega ne razkazujemo v mednarodni areni.
6. Prav tako se zavedamo svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju. Prilagajamo se predvsem pri tistih temah, ki ne prizadenejo našega jaza. Nekateri kot vrlino še posebej poudarjajo pragmatizem.
7. Smo na zgodovinskem in kulturološkem križpotju trgovinskih poti; nekatere vrednote smo prevzeli od sosednjih kulturoloških okolij, kar je dobra podlaga za posredništvo.

SKLEP

Etika v poslovnem svetu je vsekakor pomemben element v procesu ekonomskega razvoja. Brez zaupanja in poštenosti bi bil gospodarski razvoj nemogoč. Doseganje kratkoročnih uspehov in etičnost poslovanja sta si pogosto v nasprotju. Današnja podjetja strmijo za dolgoročnim uspešnim poslovanjem in pridobivanjem dobička, zato je etika pri tem odločujočega pomena. Podjetja morajo pri svojem poslovanju delovati tako v svojem interesu, kot v interesu širšega notranjega in zunanjega okolja.

Gledano kratkoročno, pomenijo za podjetje etične odločitve nižji dobiček, kot bi ga lahko doseglo, če ne bi upoštevalo pravil etičnosti. Vzemimo za primer podjetje, ki odkrije, da eden izmed njegovih proizvodov lahko ogroža človeška življenja. Če se podjetje odloči vzeti

proizvod iz tržišča, se mora zavedati direktnih in indirektnih stroškov, ki so s tem povezani. Podjetje mora o potencialni nevarnosti proizvoda obvestiti svoje distributerje in tudi kupce, obenem pa mora računati tudi na možen negativen odziv javnosti, ki lahko zelo škodi njenemu ugledu.

Kulturna raznolikost držav povzroča precej vprašanj v poslovanju multinacionalnih podjetij. Pomembno za uspešno poslovanje multinacionalk je, da te razlike med posameznimi državami upoštevajo. Problem je, če pride etika nekega podjetja v nasprotje s kulturo neke države. Lahko se zgodi, da utrjena praksa podjetja uspešno deluje v domačem okolju, vendar pa ne uspeva v tuji državi zaradi različnih etičnih standardov in vrednot.

Lahko trdimo, da so nekatere vrednote pomembne v vseh državah. Takšne vrednote so npr.: ljubezen, resnica, svoboda, poštenost, skupnost, uvidevnost, odgovornost in posebno častitljiv odnos do človeškega življenja. Takoj pa se pojavi problem interpretacije vsake od vrednot v določeni situaciji kot posledica osnovnih kulturoloških razlik med državami.

Kaj torej lahko pričakujemo od multinacionalk? Vsekakor bi morale spoštovati nek moralni minimum, ki zagotavlja spoštovanje osnovnih človekovih pravic. Na drugi strani pa imamo interesne skupine, npr. delničarje in lastnike, ki od podjetij pričakujejo čim večji dobiček. Težko je torej pričakovati, da bi podjetja med prebivalstvo neke države po zelo nizki, dostopni ceni ali celo zastonj razdelila zdravilo zoper hudo bolezen in tako prispevala k boljšemu stanju v državi, čeprav bi imela od tega lahko daljnoročne koristi, npr. zdrave in za delo sposobne ljudi.

V Sloveniji so se v zadnjem času dogajale korenite družbene in ekonomske spremembe. V tem času je nastala situacija, ki je spodbujala korupcijo. V takšnih razmerah se kaj hitro zgodi, da tudi ljudje, ki imajo visoka etična načela, nanje hitro pozabijo. Potem je težko primerjati etičnost poslovanja v slovenskih podjetjih s poslovanjem tujih podjetji, saj domači managerji vedo kako naj bi poslovali, v praksi pa se odločajo drugače. Slovenska podjetja se lahko veliko naučijo od podjetij v državah, kjer ima proučevanje etike daljšo tradicijo.

Mnoga podjetja so se zavezala, da bodo poslovala etično in se borila proti tistim, ki ne poslujejo na takšen način. Etičnost je ključna prvina gospodarjenja, saj si z etičnim poslovanjem zagotavljajo zaupanje in verodostojnost. Okolje bo namreč sprejelo in zaupalo le takšnemu podjetju, ki preudarno ravna z razpoložljivimi produkcijskimi dejavniki. Ob reševanju raznih problemov, ki jih postavljajo zahteve etičnega ravnanja, se jasno kaže, kako blizu sta si, posebno še na daljši rok, ekonomski in etični način razmišljanja.

Na začetku sem postavil tezo, da ima etika v poslovanju multinacionalnih podjetji izreden pomen, da pa ji po mojem mnenju ne posvečajo dovolj pozornosti. To sem poskušal prikazati s konkretnimi primeri poslovanja multinacionalnih podjetij. Posebno zaskrbljujoče in etično najbolj sporno se mi zdi ravnanje farmacevtskih družb, ki so tudi predstavljene med primeri. Menim, da bi morala biti zdravila za različne bolezni dostopna vsakomur, po drugi strani pa je razumljivo, da teh zdravil ne morejo brezplačno razdeljevati med ljudi. Tako vprašanje etičnosti prehaja od posameznika preko podjetja na višje državne organe, ki bi morali ustrezno etično delovati in vsem zagotavljati dostojno življenje.

LITERATURA

1. Badarocco L. Joseph: Business Ethics. Chichago, 1995. 466 str.
2. Beauchamp L. Tom, Bowie E. Norman: Ethical Theory and Business. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993. 653 str.
3. Bennet Juliette: Multinational corporations, social responsibility and conflict. Journal of International Affairs, New York, 55(2002), 2, str. 393.
4. Blanchard Kenneth, Peale V. Norman: Moč poštenega poslovanja. Celje: Mohorjeva družba, 1990. 108 str.
5. Cateora R. Philip, Graham L. John: International Marketing. New York, 2002. 694 str.
6. Daniels D. John, Radebaugh H. Lee: International Business. New Jersy, 2001. 810 str.
7. De George T. Richard: Business Ethics. New York, 1990. 486 str.
8. Donaldson Thomas, Gini Al: Case Studies in Business Ethics. New Jersy, 1993. 321 str.
9. Frederick C. William, Davis Keith, Post E. James: Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. New York: McGraw-Hill, 1988. 626 str.
10. Glas Miroslav: Poslovna etika v Sloveniji: kako slabo je z njo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, 1997. 15 str.
11. Glas Miroslav: Ethics and Entrepreneurs: an international comparative study. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 20 str.
12. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV Založba, 2001. 338 str.
13. Jelovac Dejan: Managerski etični kodeks. Manager, Ljubljana, 1994, 5, str. 52-54.
14. Jelovac Dejan: Poslovna etika. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze, 1997. 105 str.
15. Johansson K. Johny: Global Marketing. Boston, 2000. 604 str.
16. Leeson John: Multinationals and their morals. The Economist, London, 337(1995), 7943, str.18.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.
18. Murray J. David: Ethics in Organizations. London: Kogan Page Limited, 1997. 239 str.
19. Polajžer Ivan: Analiza razlik v etičnih stališčih managerjev in podjetnikov v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 92 str.
20. Punch Maurice: Dirty Business. London: Sage Publications, 1996. 222 str.
21. Richel Jennifer: The Color of Ethics. Psychology Today, New York, 33(2000), 5, str. 14-18.

22. Rosenthal David, Brown G. Lew: Cases in Strategic Marketing. New Jersey, 2000. 610 str.
23. Schlegelmilch B. Bodo: Marketing Ethics: An International Perspective. London: International Thomson Business Press, 1998. 468 str.
24. Soares Liz: Business ethics: Hard graft in Asia. The Economist, London, 335(1995), 7916, str. 61-63.
25. Stark Andrew: What is the Matter with Business Ethics. Harvard Business Review, Boston, 1993, 3, str. 38-48.
26. Steidlmeier Paul: Business ethics and politics in China. Business Ethics Quarterly, Chicago, 7(1997), 3, str. 131-134.
27. Steiner A. George, Steiner F. John: Business, Government and Society: A Managerial Perspective – Text and Cases. New York: McGraw-Hill, 1994. 731 str.
28. Sturdivant D. Frederick, Stacey E. James: The Corporate Social Challenge. Boston, 1990. 701 str.
29. Štimac Martina: Poslovna etika. Ekonomski analitičar, Zagreb, 1992, 11, str. 3-12.
30. Tavčar Mitja: Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih. Ljubljana: Združenje Manager, 1997. 74 str.
31. Turk Diana: Pravni vidik poslovne etike. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 65 str.
32. Vraničar Barbara: Etika na slovenskem: pogledi različnih skupin na etične probleme v podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 67 str.

